

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL SAN JUAN BAUTISTA DEL
MUNICIPIO DE JALPATAGUA, JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

LUIS FERNANDO RIVAS MAGAÑA

CARNET 23629-12

JUTIAPA, JUNIO DE 2018
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL SAN JUAN BAUTISTA DEL
MUNICIPIO DE JALPATAGUA, JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR
LUIS FERNANDO RIVAS MAGAÑA**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

JUTIAPA, JUNIO DE 2018

SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. CLAUDIA MARISOL BRINDIS RODRIGUEZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. IDARVIN SAMUEL RIVAS ENRÍQUEZ

LIC. MIRNA CAROLINA RAMÍREZ PAZ

LIC. SILVIA AZUCENA MOTTA ESPINA

Jutiapa, 22 de febrero de 2018.

MGTR.

Héctor Anibal Salvatierra Cano
Director de Administración de Empresas
Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económica y Empresariales

Estimada Licenciado

Por este medio me permito hacer de su conocimiento que el trabajo de tesis titulado **"Análisis del clima organizacional del Hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua, Jutiapa.,** realizado por la estudiante: Luis Fernando Rivas Magaña, carné número 2362912.

El mismo ha quedado concluido, y cumple con los requisitos fijados por la universidad por lo que me permito someterlo a su consideración para defensa privada de tesis.

Cordialmente,


Lcda. Claudia Marisol Brindis
Asesora de tesis
Colegiada 9880.



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01454-2018

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante EVELYN MELISSA MAZARIEGOS GONZALEZ DE ORTEGA, Carnet 62118-98 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01354-2018 de fecha 14 de abril de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"HERRAMIENTAS DE CONTROL DE CALIDAD EN LAS MIPYMES DEDICADAS A LA INDUSTRIA PASTELERA UBICADAS EN LOS MUNICIPIOS DE EL PROGRESO, ASUNCION MITA Y JUTIAPA."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 5 días del mes de junio del año 2018.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por ser un Padre amoroso y misericordioso, por brindarme la vida y la sabiduría en el actuar y así mismo los conocimientos que me permiten llegar a este momento
- MIS PADRES:** Jorge Alberto Rivas y Ledbia Patricia Magaña de Rivas, por brindarme siempre su apoyo incondicional, siendo un ejemplo como padres y personas, creyendo en mí en todo momento, brindándome sus consejos, su amor su entrega y su confianza.
- MI HERMANO:** Harold Rivas por ser más que un hermano un amigo incondicional, en el que siempre encuentro apoyo y confianza.
- MIS ABUELOS Y FAMILIA:** Que este logro sea para todos y así mismo los motive a seguir adelante cada día mejorando como persona tanto en el ámbito personal como profesional.
- MI ASESORA:** Claudia Marisol Brindis Rodríguez, por compartirme sus conocimientos, su dedicación, paciencia y brindarme su apoyo incondicional en todo momento.
- MIS AMIGOS:** Karla Andreina Contreras, Dulce Milagros Morales, Paola Galicia, Jorge Barrera Medrano, por su apoyo.
- COMPAÑEROS** Por los gratos momentos compartidos en cada salón de clase, cada semestre y cada año de la carrera

INDICE

Resumen ejecutivo	i
Introducción	ii
I. Marco referencial	1
1.1 Marco contextual	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Situación actual	3
1.2 Marco teórico	10
1.2.1 Clima organizacional	10
1.2.2 Análisis de puestos y funciones	12
1.2.3 Liderazgo	16
1.2.4 Comunicación.....	21
1.2.5 Motivación	24
1.2.6 Trabajo en equipo	28
1.2.7 Infraestructura	30
II. Planteamiento del problema	34
2.1 Objetivos.....	35
2.1.1 Objetivo general	35
2.1.2 Objetivos específicos	35
2.2 Variables e indicadores	36
2.2.1 Variable de estudio.....	36
2.2.2 Definición conceptual	36
2.2.3 Definición operacional	36

2.2.4 Indicadores.....	36
2.3 Alcances y limitaciones.....	37
2.4 Aporte	37
III. Método	38
3.1 Sujetos.....	38
3.2 Población y muestra	38
3.3 Técnicas e Instrumento	39
3.4 Procedimiento.....	39
IV. Presentación de resultados	41
V. Análisis e interpretación de resultados	58
VI. Conclusiones.....	63
VII. Recomendaciones	65
VIII. Bibliografía	67

Anexos

Anexos 1: Cuestionario No. 1 dirigido a Gerente General

Anexos 2: Cuestionario No. 2 dirigido a Colaboradores

Anexos 3: Guía de observación

Anexos 4: Propuesta “Guía para análisis y descripción de puestos y funciones del hospital San Juan Bautista del municipio de Jalpatagua, Jutiapa.

Resumen Ejecutivo

Las empresas están expuestas a algunos factores internos y externos, los cuales inciden e influyen en las actividades que se realizan para el logro de objetivos organizacionales. Una institución combina elementos físicos, materiales, y humanos, los cuales interactúan constantemente para la creación de un ambiente administrativamente eficaz y eficiente.

Actualmente el Hospital San Juan Bautista ofrece servicios médicos en el municipio de Jalpatagua, en el cual laboran 56 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas. Con base a la investigación preliminar se pudo observar que en el área administrativa existe deficiencia en la atención al cliente, además los colaboradores en ocasiones presentan confusión al momento de realizar sus funciones específicas mismas que están encaminadas al desarrollo de las actividades propias de su puesto de trabajo. También se pudo identificar que los colaboradores no están identificados con la institución lo cual puede afectar en el cumplimiento de metas y objetivos, para realizar algunas actividades o funciones de ciertas herramientas y equipo tecnológico que les facilite la realización de las mismas, además se pudo percibir un mínimo desinterés en realizar algunas actividades.

El proceso de análisis de puestos y funciones que lleva a cabo el Hospital se basa en la consideración de aspectos tales como; conocimiento, experiencia y habilidades, para lo cual emplean los métodos de la entrevista y observación.

Por tal razón es necesario establecer formatos para llevar a cabo cuestionarios que permitan el análisis y descripción de puestos, donde se establezca un ordenamiento en relación a nombre de puesto, conocimientos y experiencias, habilidades y competencias, autoridad y responsabilidad dentro de la institución para la correcta asignación de funciones y desarrollo de actividades.

Introducción

Actualmente las instituciones públicas y privadas encaminan sus esfuerzos en la creación de ambientes aptos, agradables y propicios para el logro de los objetivos organizacionales. Todo gerente debe tomar iniciativas y decisiones que guíen a los colaboradores en la realización sus actividades, brindando un espacio de confianza que les permita dar a conocer sus opiniones y puntos de vista a favor de hacer correcciones cuando sea necesario. Todo ello se puede lograr a través de un adecuado clima organizacional, donde interactúen jefes y colaboradores, estableciendo adecuados programas de comunicación y motivación.

Con el propósito de brindar información real y objetiva se llevó a cabo una investigación en el cual se planteó como objetivo general determinar la situación actual del Clima Organizacional del Hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua. Todo ello encaminado a resolver la problemática identificada y poder así brindar una herramienta que ayude en la toma de decisiones y la búsqueda soluciones para el logro de los objetivos.

Dicho documento se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Marco referencial, el cual contiene información relacionado con los antecedentes y situación actual del Hospital San Juan Bautista de la investigación denominada clima organizacional. Asimismo se establece el marco teórico que describe las diferentes teorías enmarcadas dentro de la investigación de diferentes autores que dan a conocer puntos de vista.

Planteamiento del problema, el cual muestra un panorama general de la situación e inconvenientes que se presentan en dicha institución relacionada con el clima organizacional. Así como los objetivos tanto generales como específicos, que se diseñaron de acuerdo a los indicadores planteados en la investigación.

Método, describe los diferentes sujetos tomando en consideración dentro de la investigación, así como los instrumentos con el propósito de recopilar información destinada a identificar la problemática de la institución.

Presentación de Resultados, donde se describe a través de cuadros comparativos la información recopilada en la investigación.

Análisis e interpretación de resultados, donde se describe la discusión de resultados confrontando la teoría con datos brindados por los sujetos de estudio para tener un panorama más amplio del tema de investigación.

Conclusiones, como parte final de la investigación importante conocer información de manera concreta dando respuesta a los objetivos `para llegar al Capítulo VII: Recomendaciones donde se plantea diferentes propuestas que pueda llevar a cabo la institución.

I. Marco Referencial

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

A continuación se hace referencia a estudios previos que se han realizado, en base al tema de investigación, Clima Organizacional dentro de los cuales se pueden citar los siguientes:

Chacón (2015), realizó una investigación sobre el ***“Análisis del Clima Organizacional de la Empresa Representaciones CEM, Ubicada en Chiquimula, Chiquimula,”*** planteó como objetivo general analizar los factores que afectan el clima organizacional en empresa Representaciones CEM ubicada en el municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula. Concluyó que el clima organizacional dentro de la empresa Representaciones CEM es favorable en general, según los datos obtenidos sobre los distintos factores evaluados, en escalas de: excelente, muy bueno y bueno, esto en base a los indicadores establecidos. Por lo cual se recomendó que el estilo de liderazgo democrático continúe, delegando tareas a sus colaboradores, que se desarrollen programas que reconozcan los esfuerzos de los colaboradores, es importante brindar la información clara sobre las actividades que se realizan en la organización, dando lugar a la aportación de ideas, delegar funciones y obligaciones, y es importante fomentar el trabajo en equipo, aunque este ya exista dentro de la empresa.

En la investigación de tesis Gálvez (2015), estableció los ***“Elementos que Influyen en el Clima Organizacional del personal de un hospital privado ubicado en la cabecera departamental de Zacapa.”*** Estableció como objetivo general, analizar qué elementos influyen en el clima organizacional de los colaboradores de un Hospital Privado ubicado en la cabecera departamental de Zacapa. Con base a la investigación se concluyó que los elementos que influyen en el clima organizacional de los colaboradores son: que el trabajo llena todas sus necesidades, tienen organizado su trabajo, se sienten orgullosos del trabajo que realiza dentro del Hospital, una relación

agradable con sus demás compañeros, la comunicación interna dentro de su área de trabajo, incentivos y recompensas que puedan cumplir todas sus necesidades para que sean unas mejores personas y empleados dentro del mismo.

Cordón (2015), en el estudio titulado ***“Análisis del Clima Organizacional en Medianas Empresas de la Industria Panificadora de la Cabecera Departamental de Zacapa.”*** Tuvo como objetivo establecer la percepción del clima organizacional por los colaboradores de tres medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa. Se concluyó que el clima organizacional de las 3 medianas empresas de industria panificadora es favorable con base a los indicadores establecidos, por lo cual se recomendó esforzarse en mejorar el clima organizacional de acuerdo a los indicadores más débiles que se vieron reflejados en la investigación tales como: motivación, satisfacción laboral y trabajo en equipo, aplicando una serie de actividades en el cual se involucre al personal para que el mismo se sienta comprometido con la empresa, estos pueden ser talleres, capacitaciones constantes y actividades de premiación o reconocimiento laboral.

En el estudio de tesis Menéndez (2014), titulado ***“Clima Organizacional en la Municipalidad del Progreso, Jutiapa.”*** Cuyo objetivo general fue Determinar cómo es el clima organizacional en la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa. A través de la investigación se concluyó que el clima organizacional de dicha municipalidad es favorable esto en base a los indicadores infraestructura en el cual la cuentan con espacios físicos amplios, modernos y cómodos para laborar, cuentan con una adecuada organización y asignación de tareas y actividades, aunque en algunos casos, algunos no estén de acuerdo con la asignación de las misma, existe delegación de actividades, lo que ayuda a que el personal se involucre con la institución, también se observó que existe compañerismo y trabajo en equipo entre el personal lo que contribuye a que exista armonía en la organización y que no existan conflictos, ya que hay diversos temperamentos en el personal, tanto personal extrovertido como introvertido. Por lo cual se recomendó que las autoridades continúen preocupándose por mantener la infraestructura de la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa de forma

óptima, contando con espacios amplios de trabajo y que se aprovechen y distribuyan éstos adecuadamente, también es necesario que se dé a conocer e interpretar el organigrama y se muestre a todos los colaboradores de la institución, especialmente a los del área operativa, es conveniente llevar a cabo un análisis de puestos para dividir las actividades correspondientes a cada colaborador y así tenga únicamente las que le corresponden esto con el fin de cuidar el clima organizacional de la institución para que la satisfacción laboral prevalezca y se logran cumplir las metas y objetivos trazados.

Según Barrientos (2014), en el estudio de tesis ***“Análisis del Clima Organizacional de una Fundación ubicada en el Municipio de Río Hondo, Zacapa.”*** Que tuvo como objetivo general, determinar los factores críticos del clima organizacional de la fundación ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa. Con base a la investigación se concluyó que los factores críticos del clima organizacional que se determinaron en la fundación fueron la remuneración y la motivación siendo en un menor caso las condiciones de trabajo y seguridad, por lo cual se recomendó crear una guía para el mantenimiento y fortalecimiento del clima organizacional con el fin que los factores críticos encontrados se mejoren y así lograr que todos los colaboradores de las distintas áreas se encuentren satisfechos para la correcta realización de sus tareas.

1.1.2 Situación Actual

Descripción general de la creación del Ministerio de Salud y hospitales en Guatemala

De acuerdo con lo establecido en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (2016), establece que, la Constitución Política crea los Ministerios y Ministros de Estado, en el cual indicaba que tendría cada Ministro uno o más Subsecretarios para sustituirlo en su orden en los casos de ausencia o falta temporal del titular de la cartera. La Constitución Política Decreto 2-86 del Congreso de la República crea los Viceministros en lugar de Subsecretarios quienes tendrían las mismas calidades de su nombramiento con los Ministros.

Fundación y Trayectoria

Mediante el artículo 170 de la Constitución de la República, los Ministros sustituyen el nombre por Dirección General de Servicios de Salud y es cuando se crea el Consejo Nacional de Salud, el cual estuvo presidido por la Universidad de San Carlos de Guatemala, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Ministerio de la Defensa Nacional representado por el Negociado de Sanidad Militar, Consejo de Bienestar Social y otras.

Para 2011, el Sector Salud ha consolidado un modelo de atención integral en la salud de la población con equidad, calidad, eficiencia y transparencia.

Sistema de salud privada en Guatemala

Como lo establece Quiñones (2017), el sector hospitalario está constituido por personas e instituciones que ofrecen servicios para la salud con o sin fines de lucro; el cual a la vez puede conformarse como institucional o privado. Dentro del sistema de salud privado, se pueden mencionar:

a) Lucrativos

Este se integra por empresas médicas, centros de diagnósticos, seguros privados, empresas farmacéuticas, clínicas privadas o medicina alternativa, empresas hospitalarias, entre otras.

b) No lucrativo

El sector privado no lucrativo, conformado por una gran cantidad de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), pastorales de salud e instituciones diversas, también atienden a una parte de la población sin establecer convenio con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y con recursos escasos y dificultades para su propia articulación y coordinación, según la información proporcionada en el boletín informativo de la Jefatura del Área de Salud de Jutiapa.

Sistema de Salud Privada en Jalpatagua Jutiapa

El Hospital San Juan Bautista surge de la necesidad, como un gran sueño de una persona altruista que ha dejado su vida por el bien de los demás y sobre todo por aquellos que de alguna manera han sido marginados y abandonados, y que no cuentan con los recursos para adquirir un servicio de salud de calidad y garantizado.

Según Mayen (2014), expresa que en el año 2000 a través del entonces sacerdote del municipio de Jalpatagua, nace la idea de crear y establecer un hospital en el municipio con el fin de brindar un servicio de salud garantizado y de calidad, y accesible para las personas de escasos recursos ya que no existía uno con dichas características, por lo cual las personas fallecían por no poseer recursos para tratarse en el caso de enfermedades.

Reseña Histórica Creación del Hospital en Jalpatagua

El proyecto inicia en el año 2000 con la construcción y edificación de la estructura del inmueble donde se establecería el ahora hospital, el mismo se fue construyendo con ayudas las cuales captaba el sacerdote Camilleri, tanto nacionales como internacionales, el 9 de septiembre del año 2006 abre sus puertas por primera vez, y comienza prestar servicios de salud de manera oficial, y desde entonces la población de los departamentos de Jutiapa y Santa Rosa, especialmente en el municipio de Jalpatagua, Jutiapa y sus 34 aldeas que se benefician gracias a este centro de atención medico hospitalario, el hospital actualmente cuenta con un personal de 56 colaboradores incluyendo personal administrativo y operativo.

Los servicios que se brindan en el Hospital San Juan Bautista son:

- Emergencia las 24 horas
- Consulta externa
- Ginecología
- Pediatría

- Radiología
- Traumatología
- Medicina interna
- Cirugía general, Video cirugía
- Psicología
- Encamamiento
- Servicios contratados por el seguro social para sus afiliados

Mayen (2014), indica que el hospital desde sus inicios ha funcionado con donaciones de las siguientes instituciones:

- Caritas Arquidiocesananas (Guatemala)
- Soberana Orden de Malta
- Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)
- Club de Leones Eterna Primavera
- Club de Leones Servidores de la Humanidad
- Club Rotario
- Mynistry of Foreign Affair-Malta
- Mission Fund-Malta

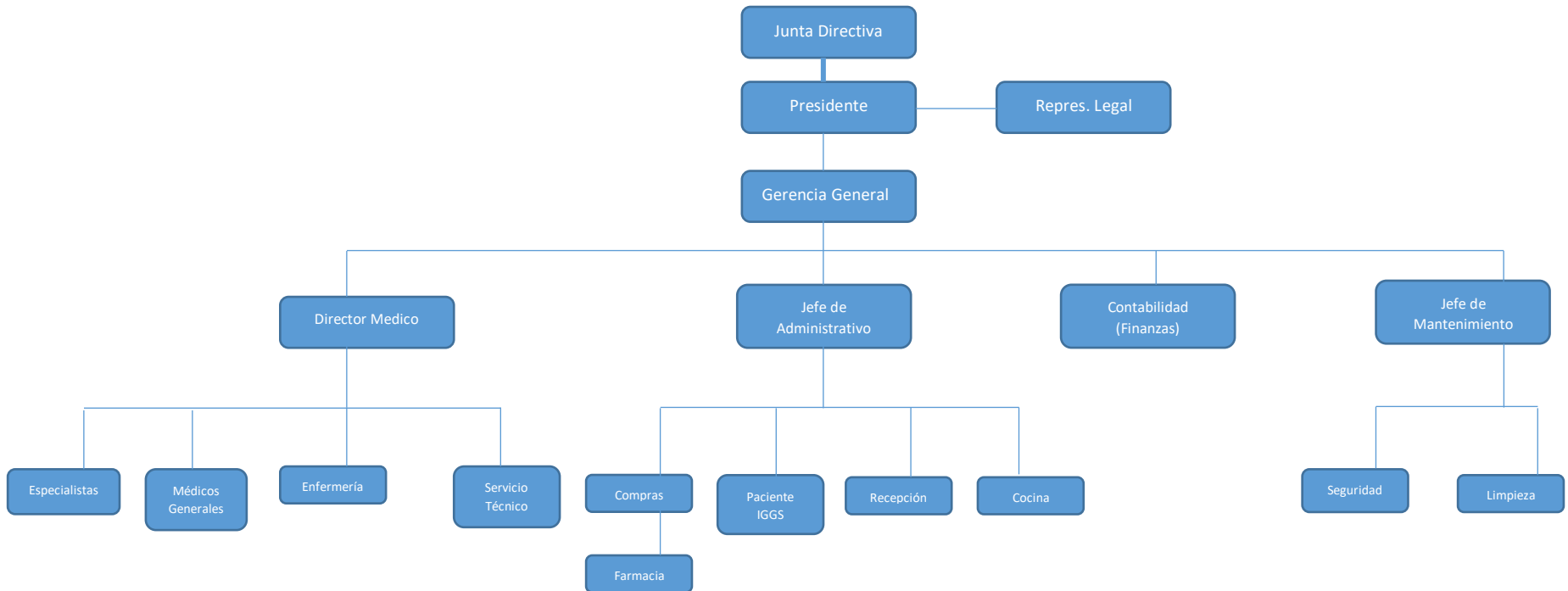
Actualmente instituciones como lo son Caritas Arquidiocesananas (Guatemala), Soberana Orden de Malta, Mynistry of Foreign Affair-Malta y Mission Fund-Malta siguen apoyando con donaciones.

En cuanto a la administración de acuerdo con Quiñones (2017), (tomando como referencia la información brindada por Maeda, 2015), específicamente del área del recurso humano refiere que han presentado algunos inconvenientes con el personal; tales como:

- En las fuentes de reclutamiento y selección de personas, no cuentan con medios correctos para anunciar las plazas vacantes, ni con un proceso de selección adecuado.

- Para el requerimiento de personal, no disponen de un perfil para los diferentes puestos, pues los candidatos solamente son sometidos a una entrevista preliminar y un período de prueba de 15 días antes de ser contratados.
- No cuenta con manual de diseños de puestos, ni evaluación del desempeño de los colaboradores, pues carecen de programas para fomentar el desarrollo del personal aunque utilizan la capacitación escasamente. Además el control hacia el personal lo realizan de forma tradicional y poco efectiva pues no cuentan con un sistema de actualización de datos.

Figura No 1
Organigrama
Hospital San Juan Bautista Jalpatagua, Jutiapa



Fuente: Elaborado por el área administrativa del hospital San Juan Bautista año (2015).

Para dicha investigación se tomaron como sujetos de estudio a 56 colaboradores del hospital los cuales fueron indicados por la gerencia del mismo. Tomados en cuenta desde el gerente general, quien toma todas las decisiones en cuestión administrativas y medicas sus diversos departamentos y sus colaboradores, mas no se tomó en cuenta a junta directiva, presidente y representante legal ya que son otras sus funciones según (figura No. 1)

Imagen No.1
Hospital San Juan Bautista Jalpatagua Jutiapa



Fuente: Elaboración Propia, (2016).

1.2 Marco teórico

1.2.1. Clima organizacional

Del Ángel Salazar, Gámez Velázquez, Martínez Díaz, Meléndez Chávez, & Zepeta Hernández, (2017), establecen que el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral de las personas que tiene influencia el desarrollo humano y en la productividad de una organización.

Para Chiang, Martín y Nuñez (2010), “clima organizacional es el marco para la motivación y la satisfacción, luego a la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización como un sistema de personas que trabajan”.

El clima organizacional, según Chiavenato (2010), “lo constituye el medio interno de la organización, la atmósfera que existe en la organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamientos sociales que son sancionados (factores sociales), entre otros.”

García (2009) establece que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Rodríguez (2009), indica que el clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que se puede reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su solución. Ya sea un gran

departamento o un pequeño equipo de trabajo, el clima va a depender también de la persona que lo dirige.

Por otra parte Méndez (2008), define al clima organizacional como el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individuales.

Características del Clima Organizacional

García e Ibarra (2012) citando a (Rodríguez, 2001), mencionan que el clima organizacional, se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir que las empresas guardan cierta estabilidad del clima organizacional con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima organizacional que afectan sus propios comportamientos.
- Las diferentes variables estructurales afectan el clima de la misma, y a su vez estas variables se pueden afectar por el clima.
- Problemas en la organización como la rotación y ausentismo, pueden ser alarma de que en la empresa hay mal clima organizacional, sus empleados pueden estar insatisfechos.

Así mismo indican que entre los factores que inciden en un clima organizacional se pueden mencionar: análisis de puestos y funciones, liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo e infraestructura.

1.2.2 Análisis de puestos y funciones

a. Análisis de puestos

Para Dessler (2015), el análisis de puestos es el proceso para establecer las responsabilidades y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debería ocupar para contratarlo. El análisis de puestos de trabajo representa el punto de partida de todas las técnicas de dirección de recursos humanos. Y es lógico que así se vea:

- Una persona trabaja en una organización, en la que ocupa un puesto determinado. Lógicamente, a la hora de seleccionarla, se ha tenido en cuenta su capacidad física y mental para desempeñar el puesto en cuestión, sus conocimientos teóricos y prácticos del trabajo que se ha de realizar y su interés o motivación por desempeñar el repetido puesto.
- La formación de acogida que recibió, al igual que las sucesivas acciones de perfeccionamiento en las que participe, van encaminadas a conseguir que desempeñe más eficientemente dicho puesto, o prepararle para las transformaciones que este vaya experimentando.
- Lo que se valora para establecer los salarios base son los puestos de trabajo. Y lo que se evalúa para establecer la retribución individualizada en función del mérito individual es el grado de eficiencia, con el que se desempeña el puesto.
- Los planes de carrera que se pueden establecer en una empresa requiere el diseño previo de un organigrama, acompañado de una especificación de las funciones y tareas de cada función. Lo que no sería posible elaborar sin un estudio previo de los contenidos de los puestos de trabajo.
- La prevención de accidentes laborales, así como la prevención de enfermedades profesionales, precisan un estudio previo de las tareas y funciones que cada puesto conlleva

- La organización de los turnos de trabajo para distribuir las tareas dentro de los miembros de la organización.

Por otra parte Fernández (2004), expresa el análisis de puestos de trabajo como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables.

Pasos del análisis del puesto

Según Dessler (2015), establece que el análisis del puesto debe seguir los siguientes seis pasos para su debida aplicación:

- Paso 1: decidir cómo se utilizara la información.
- Paso 2: revisar la información básica importante como organigramas y gráficas de procesos.
- Paso 3: seleccionar puestos representativos.
- Paso 4: analizar el puesto.
- Paso 5: verificar la información del análisis del puesto con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato.
- Paso 6: preparar una descripción y una especificación del puesto.

Métodos para recolectar información para el análisis del puesto

Dessler (2015), indica que los métodos más utilizados para la recolección de información para el análisis de puesto son los siguientes:

- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Observación.
- Diario o bitácoras de los participantes.

Técnicas de análisis de puestos

De acuerdo a Grados (2013), la técnica de análisis de puestos y funciones estudia de manera detallada las organizaciones para la cuales se realizará el trabajo de reclutamiento y selección de personal y tiene como finalidad conocer lo que cada

trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar de manera eficiente un puesto determinado.

El mismo autor menciona que es necesario definir algunos conceptos que ayudaran a comprender mejor la técnica del análisis de puesto:

- Analista: persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos. Debe poseer capacidad de observación, mente analítica y facilidad para expresarse de manera clara.
- Descripción del puesto: forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador.
- Especificación del puesto: manera de describir metodológicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor.

Descripción del puesto

Dessler (2015), lo define como la lista de responsabilidades de un puesto, la relación de reporte, las condiciones laborales, y las responsabilidades de supervisión del mismo.

Fernández (2004), establece que la descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática.

Redacción de descripción de puestos

Según Dessler (2015), una descripción de puestos es un texto que explica lo que hace en realidad el trabajador, como lo hace y en qué condiciones desempeña su labor. Dicha información se utiliza para redactar la especificación del puesto, donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta para redactar la descripción de un puesto son:

- Identificación del puesto
- Resumen del puesto

- Responsabilidades
- Autoridad del titular
- Estándares de desempeño
- Condiciones laborales
- Especificaciones del puesto

Especificaciones del puesto

Dessler (2015), lo establece como la lista de los requisitos humanos, para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, entre otros.

Puchol (2007), define la técnica del análisis y descripción de puestos de trabajo como el proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en la que se desenvuelven.

b. Función del empleo

De acuerdo a Puchol (2007), es necesario tomar en consideración, los siguientes aspectos al momento de definir los puestos y funciones:

La función es aquella que tiene como objetivo suministrar a la organización, en cada momento, las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o de servicios, y esto con criterio de rentabilidad económica.

La expresión en cada momento, nos indica la necesidad de que la planilla pueda aumentar cuando es necesario (temporada alta, pedidos extraordinarios, etc.), y al mismo tiempo, el imperativo de que la planilla pueda reducirse cuando las circunstancias así lo requieran. Esta flexibilidad de la planilla nos lleva a considerar en la función de empleo dos tipos de procesos:

- Procesos aditivos, que añaden o incorporan personal a la organización: selección por procedimientos clásicos, peticiones a empresas de trabajo temporal, headhunting.

- Procesos sustractivos, tendentes a reducir personal: despido, reducción de jornada, expedientes de crisis, jubilaciones incentivadas, reconversión de trabajadores, outplacement.

Los procedimientos que habitualmente se utilizan para obtener dicha información son diversos, aunque en resumidas cuentas se agrupan en tres principales de acuerdo con (Puchol, 2007).

- Observación directa por parte del analista.
- Entrevistas realizadas por parte del analista al ocupante del puesto y a otras personas que lo conozcan bien.
- Cuestionarios que ha de ser cumplimentados por las personas que ocupan los puestos.
- Sistemas mixtos.

1.2.3 Liderazgo

Robbins, Coulter, Hitt, Black, Porter, Ahmed, Shepherd, Huerta, Rodriguez, Fillion, Cisneros y Mejia-Morelos (2013), establecen que el liderazgo organizacional es un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta u objetivos.

Para Robbins, Coulter, Rodriguez, Amaru, Varela, Jones y Huerta (2009), el liderazgo es “uno de los papeles de los administradores en las empresas. En su carácter de líder, el emprendedor influye en el comportamiento de sus empleados para que éstos cumplan con los objetivos de la empresa”.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), indican que liderazgo es “la relación de influencia que existe entre los líderes y seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejan los fines que comparten”. Así mismo, los autores continúan exponiendo que, un líder es la persona encargada de orientar a las personas hacia el logro de los objetivos, brindándoles confianza así como intensidad en la ejecución del trabajo, con el aprovechamiento máximo de sus capacidades o habilidades.

Como lo expresa Robbins y Coulter (2009), coinciden en que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para manejar grupos de personas o hacer que le sigan.

Por otra parte Koontz, Weihrich y Cannice (2008), establecen que el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

a) Estilos de Liderazgos

Según Fernández (2010), existen tres estilos de liderazgo:

- **Estilo autocrático:** en este estilo de liderazgo el líder establece todas las políticas y normas por las que se rigen las actividades del grupo. Se define qué es lo que cada miembro del grupo debe hacer (distribución de tareas) y los pasos de cada actividad. Por lo general, el líder determina la tarea específica y el compañero de trabajo de cada uno de los miembros del grupo. El líder tiende a elogiar o criticar a nivel personal el trabajo de cada uno de los miembros; no tiene una participación de grupo activa. Mantiene en secreto sus criterios para valorar, premiar y castigar. Críticas y elogios están vinculados a las personas más que a cómo realizan sus tareas.
- **Estilo democrático:** aquí se definen todas las políticas, se analizan en grupo, son comentadas y secundadas por el líder. La actividad general y las etapas para su consecución se definen en discusión de grupo. El líder sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que se pueden elegir. Los miembros tienen la libertad de trabajar con quién quiera y la división de actividades quedan en manos del grupo. El líder es objetivo o enfocado en los hechos respecto de los elogios o críticas y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer gran parte del trabajo. Los criterios para valorar, premiar y castigar son públicos y objetivos.

- Estilo liberal: libertad total para las decisiones en grupo o individuales, con una participación mínima del líder. El líder deja claro que suministrará la información cuando esta se solicite y no participa de otra manera en el análisis del trabajo. Comentarios espontáneos poco frecuentes sobre las actividades de los miembros si estos no se piden y ningún intento por evaluar o regular el curso de los acontecimientos. No hace intentos por valorar ni positiva ni negativamente el comportamiento de los miembros del grupo.

Martínez (2012), establece que existe el siguiente estilo de liderazgo:

- Liderazgo situacional: se entiende como el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta. Los objetivos que persigue el estudio del liderazgo situacional son la comprensión de los procesos fundamentales de la conducción y desarrollo de las personas, y el aprender a desarrollar eficazmente nuestras propias actitudes de liderazgo.

Así mismo Naranjo (2010), expresa que existen 3 estilos de liderazgos diferentes a los antes mencionados los cuales son:

- Liderazgo situacional: uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Enneth Lanchard. la teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. esta teoría se basa en dos variables, propias del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación de manera adecuada a sus subordinados.
 - La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.
 - La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socio-emocional. los estilos de tarea y de relación no son mutuamente

excluyentes. no hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

- Liderazgo transformador: que define un estilo de liderazgo en el que el líder considere al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevar sus valores y aumentar la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, busque el máximo interés del grupo, de la organización y de la sociedad.
- Liderazgo transformacional: que se basa en los siguientes principios básicos: las personas seguirán a quien los inspire, la persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas y la mejor forma de lograr que las cosas se hagan es mediante la inyección de altas dosis de entusiasmo y energía.

Por otro lado Koontz, et. al. (2008), establecen que la habilidad para liderar está compuesta por al menos 4 componentes importantes:

- La capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable.
- La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
- La capacidad de inspirar.
- Y por último la capacidad de actuar de una manera que se desarrolle un clima que conduzca a responder y despertar motivaciones.

b) Rasgos de un líder

Según Robbins, et. al. (2013), definen que uno de los componentes imprescindibles que traen consigo los líderes a las funciones administrativas son sus rasgos, es decir las características relativamente perdurables que ellos tienen como personas. Entre los rasgos que las investigaciones han demostrado que son los más indicados para predecir el liderazgo eficaz son:

- Impulso: un alto nivel de energía, esfuerzo y tenacidad en la búsqueda de objetivos.
- Motivación para liderar: un fuerte deseo de influir en los demás, de estar a cargo. Individuo que se siente a gusto al utilizar el poder para relacionarse con los demás.
- Honestidad/Integridad: dignos de confianza. Persona con esta característica es alguien en cuya palabra se puede confiar y que casi seguro realizara lo que dijo que haría.
- Confianza en sí mismo: alta seguridad en las capacidades propias. Los individuos con este rasgo esperan mucho de sí mismo y de los demás, y tienden a ser optimistas en vez de pesimistas acerca de superar obstáculos y lograr objetivos.
- Madurez emocional: temperamento estable, calma bajo estrés, no es egocentrista ni está a la defensiva.

Para Baguer (2009), existen distintas versiones acerca de los rasgos o condiciones que tiene que tener un líder, quien debe reunir las tres H de humildad, humanidad y humor. Estos rasgos según el mencionado autor, deben ser:

- Intuición para los negocios: visión, experiencia, relaciones con el entorno, iniciativa y valor.
- Capacidad de influir: liderar cambios, resolver conflictos, comunicar, motivar.
- Eficacia: Asumir responsabilidades, reciclaje continuo, asumir riesgos, dotes de experiencia y agilidad mental.

En general los líderes se caracterizan por lo siguiente:

- Son demócratas. Descentralizan, delegan funciones y potencian la participación.
- Tienen iniciativa. Son espontáneos y actúan con naturalidad.
- Son innovadores.
- Son expertos y por eso arrastran a los seguidores.
- Trabajan con sencillez convirtiendo lo difícil en fácil.
- No abandonan los proyectos ante dificultades.

- Practican la estrategia.
- Demuestran responsabilidad y perseverancia en la obtención de objetivos.
- Tienen visión, contemplando el medio y largo plazo.

Y ante la falta de tiempo deben tener unas cualidades en cuanto a:

- Eliminar lo superfluo.
- Delegar.
- Dejar trabajar a la gente en paz.
- No ser burocrático.
- Comunicador e informador.

1.2.4 Comunicación

Robbins, et. al. (2013), establecen que la comunicación es exactamente el proceso de transferir información, significado y comprensión, del emisor al receptor. A su vez indica que toda comunicación implica cuatro acciones y cinco componentes. Las cuatro acciones son: codificar, enviar, recibir y descodificar. Los cinco componentes son: emisor, mensaje, medio, ruido y receptor.

Por otra parte Méndez (2008), menciona que “la comunicación es el motivo en gran parte de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones tradicionales y contemporáneas. Pero también, no se puede trabajar sin ellas y usar todos los modos para transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en forma verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones; se puede pensar que esta competencia es como el sistema circulatorio que alimenta las otras competencias”.

Para Koontz, et. al. (2008), la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor.

a) Propósito de la comunicación

Siempre tomando en referencia al autor anterior el propósito de la comunicación en una empresa se basa en tener la información disponible para actuar y facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales. Especialmente la comunicación es necesaria:

- Para establecer y diseminar las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Y controlar el desempeño.

b) Tipos de comunicación

Según Koontz, et al. (2008), entre los tipos de comunicación se incluyen:

- Comunicación descendente: “Fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional”. En otras palabras, esta comunicación es la que se utiliza en las organizaciones autoritarias, ya que las decisiones se toman de los niveles altos y es información que debe brindársele a la persona o grupo que la requiere.
- Comunicación Ascendente: es la “Comunicación que viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional”. Cabe decir que, este tipo de comunicación es interrumpida en el momento de la transmisión, sobre todo si las noticias son desfavorables para los jefes, principalmente este tipo de organización es participativa y democrática.
- Comunicación Cruzada: la que “Combina el flujo horizontal de la información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas”. En otras palabras, este tipo de comunicación sirve para acelerar la información en todos los niveles de la organización con lo cual aunar fuerzas para el logro de los objetivos de una manera compleja y dinámica.

c) Medios o formas de comunicación

Robbins, et. al. (2013), establecen que las formas de comunicación ocurren tanto de modo verbal como no verbal, cada forma tiene características y aspectos específicos que el administrador debe entender entre las cuales se encuentran:

- Comunicación verbal: la mayoría de personas piensan en palabras habladas cuando se trata de comunicación verbal. Sin embargo la clave no es que se pronuncien las palabras sino que estas, el lenguaje se empleen para transmitir significado. En consecuencia al hablar sobre comunicación verbal se requiere tanto oral como escrita.
- Comunicación oral: la palabra hablada tiene las ventajas potenciales de que es vivida, estimulante y llama la atención. En la mayoría de las situaciones organizacionales es difícil que los receptores-los escuchas-ignoren ya sea a quien habla o las palabras que dice.
- Comunicación Escrita: cuando los mensajes se envían por escrito, como en el caso de las cartas, los memorandos, el correo electrónico y otros similares, disminuye la posibilidad de interpretar erróneamente las palabras del emisor. Por su puesto aún es posible que el receptor interprete de forma equivocada el mensaje que se envía, esta comunicación es muy precisa, pero se corre el riesgo que no todos escriben de manera correcta dificultando la comprensión.
- Comunicación no verbal: en la comunicación interpersonal directa las acciones y los comportamientos no verbales con frecuencia constituyen mensajes significativos. Una amplia gama de acciones, o la ausencia de estas, tiene el potencial de comunicar. La forma en que usted se viste, pronuncia las palabras, emplea ademanes, manipula utensilios, muestra expresiones faciales, y establece la distancia física con el receptor, son alguna de los múltiples formas que adopta la comunicación no verbal.

d) Canales de comunicación

Según Robbins, et. al. (2013), establecen que los canales organizacionales o rutas de comunicación consisten en dos tipos fundamentales: formal e informal. Ambos tipos

resultan esenciales para el funcionamiento de las organizaciones y ninguno de ellos sustituye al otro.

- Canales formales de comunicación: son aquellos autorizados, planeados y regulados por la organización, y que se conectan en forma directa con su estructura oficial. Así la estructura diseñada por la organización indica las trayectorias normales para la comunicación descendente, ascendente y horizontal. Los canales formales de comunicación son como caminos marcados en un mapa, especifican a los miembros de la organización quien es responsable de las tareas de información y comunicación hacia los niveles por arriba y debajo de ellos, así como hacia las unidades laterales. Los canales formales indican a las personas o a los puestos a quienes deberían enviarse los mensajes relacionados con el trabajo. Es posible modificar los canales formales, de manera que tienen cierta flexibilidad, pero es poco frecuente que se les ignore.
- Canales informales de comunicación: son rutas que la organización no especifica de antemano, sino que se desarrolla a través de actividades interpersonales comunes que la gente realiza en el trabajo. Estos canales podrían existir y cambiar o desaparecer con rapidez, en función de las circunstancias. Algunas características importantes de los canales informales de comunicación son las siguientes: en primer lugar tienden a operar con mayor frecuencia en la dirección lateral que en la vertical, en segundo lugar no es raro que la información que fluye por los canales informales lo haga con rapidez extrema, sobre todo porque los emisores están bastante motivados para transmitir la información, y como tercer característica los canales informales transmiten tanto información relacionada con el trabajo como otra que no tiene que ver con él.

1.2.5 Motivación

Para Sonnenfeld (2010), “la motivación es un término que se aplica a una amplia serie de anhelos, impulsos, necesidades, deseos y fuerzas antropológicas similares. La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. No hace mucho tiempo, se decía que la forma de motivar a los trabajadores

era mediante un sistema de incentivos salariales: cuanto más producían, más ganaban. La motivación se basaba tan solo en un interés económico”.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2009), la motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimientos; debido a que este tipo de incentivos les da méritos o reconocimientos por el cumplimiento de las labores asignadas. Un empleado altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito a la organización.

Por otra parte Koontz, et. al. (2008), determinan que la motivación se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que un gerente motiva a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfará esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada.

a) Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

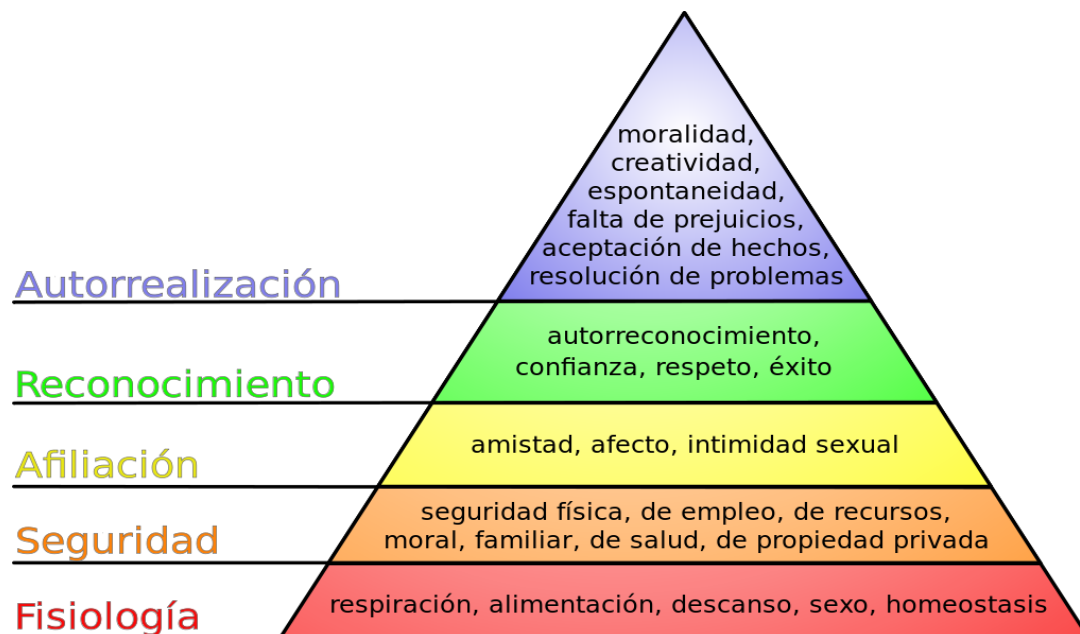
Para Koontz, et. al. (2008), una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, quien veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía y concluyó que cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador. Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden de importancia ascendente son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas: constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionada con supervivencia. Por ejemplo: la alimentación, saciar la sed, calor, abrigo y sueño.
- Necesidades de seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Por ejemplo: la necesidad de estabilidad, de protección.
- Necesidad de asociación: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen

relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto efectivo y participación social por ejemplo: comunicarse con otras personas, establecer amistad, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad y sentirse aceptado en cualquier grupo.

- Necesidades de estimación o reconocimiento: también conocidas como necesidad del ego a autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro del grupo social, de igual manera se incluye la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- Necesidades de auto-realización: también conocidas como auto superación y actualización, que se convierte en el ideal de cada individuo. En este nivel el ser humano requiere transcender, dejar huella, realizar su propia obra y desarrollar su talento al máximo.

Figura No. 2
Pirámide de necesidades Maslow



Fuente: Naranjo, (2010).

b) Motivadores que influyen en el trabajo

Para Chiavenato (2009), las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima organizacional, se analizan cuatro elementos que se observan en las organizaciones: recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, enriquecimiento de las tareas y la modificación de la semana laboral.

- **Recompensas Monetarias:** son una aplicación práctica de la teoría de Maslow acerca de las necesidades básicas, Lawler comprobó que el dinero es un excelente motivador de los colaboradores por tres razones:
 - Sirve como refuerzo porque está relacionado a las necesidades de alimento, vivienda, vestido y recreación.
 - El dinero funciona como un incentivo o una meta que puede llegar a reducir las necesidades o carencias que padece el colaborador.
 - Y sirve de mucho como reductor de problemas económicos, ansiedad ya que son muy comunes dentro de la sociedad.
- **Recompensas Extra monetarias:** se relacionan con las necesidades sociales y se estima de Maslow entre ella el reconocimiento, el prestigio y el estatus.
- **El beneficio de las tareas:** es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo. Este enfoque pretende mejorar el desempeño y la mejor satisfacción en el trabajo.
- **La flexibilización del horario de trabajo:** también sirve como medio para poder aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores y mejorar el desempeño laboral del mismo.

Hay cinco motivadores, según Urcola (2008), principales que pueden influir en todo lo que se lleva a cabo: dinero, libertad, estatus, dejar huella y desarrollar tus pasiones y talentos naturales.

Es importante saber qué combinación tiene cada persona, cuáles son los más importantes, porque eso puede determinar muchas de las acciones y decisiones. A

largo plazo, los motivadores intrínsecos (dejar huella, desarrollar los talentos), producen más satisfacción que los externos (estatus o el dinero), pero eso no quiere decir que unos sean mejores que otros. No es cuestión de juzgar por lo que motiva, sino de saber hasta qué punto motiva cada uno para poder tomar decisiones acordemente.

1.2.6 Trabajo en equipo

Díaz (2017), define el trabajo en equipo, como alternativa para la consecución de objetivos y metas organizacionales, constituye la mejor forma de garantizar la participación y el compromiso en el cumplimiento de las tareas. Cuando la gente trabaja unida hacia un objetivo común, la confianza y el compromiso surgen naturalmente. Por consiguiente, los equipos con un fuerte propósito y un enfoque común, se sienten responsables del desempeño individual y conjunto.

Por su parte Sánchez (2014), expresa que el trabajo en equipo implica trabajar colaborando con otras personas que forman parte de ese equipo de trabajo, es decir, ese conjunto de personas que forman el equipo. Además implica realizar el trabajo comprometiéndose con los miembros del equipo. Desarrollar la tarea existiendo liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, organización, cooperación entre quienes participan en ese equipo de trabajo. El trabajo en equipo requiere que los miembros que formen parte de él tengan las mismas metas y objetivos para llevar a cabo la tarea encomendada.

El Manual Trabajo en Equipo (2011), concuerda con la definición del autor antes citado que el trabajo en equipo implica trabajar colaborando con otras personas que forman parte de ese equipo de trabajo, es decir, ese conjunto de personas que forman el equipo. Además implica realizar el trabajo comprometiéndose con los miembros del equipo. Desarrollar la tarea existiendo liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, organización, cooperación entre quienes participan en ese equipo de trabajo.

Por otra parte Soria (2008), determina que el trabajo en equipo depende de la percepción y de la capacidad que tienen los miembros de una organización, para

colaborar y comprometerse activamente en hacer bien las cosas, para mejorar sus procesos de producción y de servicios. También representa los esfuerzos que hacen todos los colaboradores para mantener un ambiente de trabajo que propicie la participación real, en la toma de decisiones en equipos de trabajo, además implica fomentar el respeto a todas las personas de la organización.

Según Koontz et. al. (2008), los grupos los define como dos o más personas que actúan de modo interdependiente de manera unificada hacia la consecución de metas en común. También menciona que los equipos de trabajo pueden definirse como un pequeño número de personas con habilidades complementarias y comprometidas con un propósito en común, serie de metas de desempeño y enfoque de los que son mutuamente responsables.

Gómez y Acosta (2008), opinan que una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los colaboradores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y unidad en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; porque normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas. Además las empresas que fomentan entre los colaboradores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los colaboradores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

a) Tipos de equipos

Los equipos pueden realizar una variedad de cosas como hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y tomar decisiones. (Robbins y Coulter, 2009).

Según los autores, los cuatro tipos de equipo más comunes que existen en una organización son:

- Equipo de solución de problemas: estos equipos normalmente están compuestos de cinco a doce empleados del mismo departamento, que trabajan por hora y

que dedican unas cuantas horas a la semana para discutir métodos para mejorar la calidad, eficiencia y el clima organizacional.

- Equipos de trabajo auto dirigido: son grupos de empleados (de 10 a 15 integrantes) que llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores.
- Equipos multidisciplinarios: equipos formados por empleados de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo, que se juntan para cumplir una tarea.
- Equipos virtuales: usan la tecnología computacional para aglutinar a los miembros físicamente dispersos, con el fin de lograr un objetivo común.

b) Marco para la efectividad del equipo

La creciente popularidad de los diseños organizacionales basados en equipos refleja la visión de que los equipos pueden alcanzar metas que no podrían obtener ese mismo número de individuos si trabajaran solos. (Hellriegel, et al. 2009).

Así también, los autores agregan que, estos incluyen “el desarrollo del equipo de trabajo a lo largo del tiempo, los sentimientos personales y las normas de conducta”.

c) Estrés laboral

Fernández (2010), indica que el estrés laboral “es el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo”. A las cuales debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento.

1.2.7 Infraestructura

Según Dessler, Mondy, Judge y Noe (2010), establecen que para desempeñar un puesto responsable y desafiante hay que tomar en cuenta la infraestructura de la institución, que se determina en el espacio físico en el que un individuo desempeña las labores, el que debe de ser de un tamaño adecuado para su movilización. Estos

autores indican que el ambiente físico o infraestructura del puesto también debe ser satisfactorio y depende de:

- Espacio físico
- Instalaciones
- Mobiliario y equipo
- Tecnología

a) Espacio Físico

En el ámbito de la práctica administrativa, los espacios físicos de las áreas de trabajo de cualquier organización constituye un aspecto relevante, según Franklin (2009); ya que la estrecha relación que existe entre el espacio que conforma el medio en el que el personal lleva a cabo sus tareas, permite afirmar que para lograr un alto grado de eficiencia no basta con armónicas estructuras de organización, ni con idóneos sistemas y procedimientos de trabajo: es necesario integrar los elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo para convertirlo en un factor de productividad.

Según Lazzati (2008), indica que cuando se trata del lugar de trabajo, el espacio físico se refiere a las áreas que conforman el entorno en el cual se va a llevar a cabo las actividades que el puesto de trabajo requiere y también se relacionan con el espacio en dónde las personas deben de permanecer en el horario establecido de trabajo.

b) Instalaciones

Pecoraio (2017), expresa que las instalaciones son el conjunto de elementos (aparatos, conductos, etc.) que complementan las condiciones de habitabilidad de un edificio, empleados para el suministro y la distribución de distintos servicios (por ejemplo, agua, luz, etc.). Las instalaciones y su funcionamiento están ligadas a tres condiciones: seguridad, confort y rendimiento.

- Seguridad: tiene el objetivo de evitar efectos indeseados y limitar daños a la salud humana y de otras especies, así como a los bienes materiales. ■ ■

- Confort: tiene el objetivo de aumentar el grado de satisfacción de los usuarios, adaptando las condiciones del edificio a sus necesidades.
- Rendimiento: tiene el objetivo de cumplir la relación entre las demandas y los costes para cumplir con ella.

Por otra parte para Franklin (2009), las instalaciones constan de diferentes sistemas de información que pueden alternarse según su alcance e interacción, por lo tanto, el número y calidad de los servicios que operan u controlan variará de acuerdo con la inversión que se destine a su diseño.

A su vez indica que para eliminar o disminuir los efectos negativos provocados por los factores ambientales deben cumplirse algunos factores, como lo son:

- Iluminación: que experimentalmente se ha demostrado la existencia de variaciones del rendimiento cuando se modifica, dentro de ciertos límites, la intensidad luminosa. Sin embargo, sería erróneo pensar que los problemas de iluminación se resuelven simplemente suministrando mayor luminosidad, pues su exceso puede resultar tan perjudicial como su insuficiencia.

En principio es aconsejable la luz difusa con preferencia a la iluminación directa para evitar contrastes entre las zonas de sombra y las iluminadas, con intensidad. Los sistemas de luz indirecta son los más apropiados para lograr una iluminación difusa, aunque resulta mucho más costosos que el alumbrado directo.

Otro de los factores que también menciona Franklin (2009), es el color de las áreas, pues son ampliamente conocidos los efectos psicológicos que producen los colores, en los lugares de trabajo; por lo que es necesario hacer algunas recomendaciones:

- No debe de utilizarse el color blanco en superficies o muros que reciben luz solar directa. Por el contrario, es conveniente emplearlo en techos para obtener una iluminación difusa.
- Los tonos que tienen al violeta o gris intenso se consideran deprimentes, por lo que no son recomendables.

- Los tonos que tienden al rojo intenso producen irritabilidad y excitación, por lo cual tampoco son aconsejables.
- Los colores que tienen al verde claro o azul se consideran fisiológicamente fríos y sedantes, razón suficiente para recomendar su uso en locales orientados hacia el sur o en zona calurosas.
- Los colores que tienden al ocre claro, crema y beige producen sensación de calor, por lo cual son preferibles en locales orientados hacia el norte o en zona donde predomina el clima frío.

Según Gómez y Acosta (2008), se refieren a las instalaciones como lugares de trabajo: dimensiones, distancias, materiales, así como la ubicación de servicios al personal y al público deben de estar en ubicación accesible tanto para el público como para los colaboradores de la organización.

c) Mobiliario y equipo

Según Chiang, Martín y Nuñez (2010), en cuanto al mobiliario y equipo se refiere, éste va a depender de la naturaleza de la empresa pues existe una gran diversidad en las necesidades de equipo de oficina disponible. Dentro de este rubro se pueden citar los muebles y accesorios que la entidad requiere para cumplir su objetivo. Tal es el caso de escritorios, libreras, sillas, archiveros y computadoras; entre otros.

II. Planteamiento del Problema

Las empresas están expuestas a factores internos y externos, los cuales inciden e influyen en las actividades que se realizan comúnmente. Una organización combina elementos físicos, materiales, humanos y administrativos, los cuales interactúan constantemente y crean un ambiente en el cual se tiene que desarrollar actividades para el logro de objetivos. Hoy en día, es muy importante que las empresas tanto públicas como privadas, se interesen por evaluar el ambiente laboral que se genera dentro de las mismas.

Actualmente el Hospital San Juan Bautista ofrece servicios médicos en el municipio de Jalpatagua, en el cual laboran 56 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas. Con base a la investigación preliminar se pudo observar que en el área administrativa existe deficiencia en la atención al cliente, además los colaboradores en ocasiones presentan confusión al momento de realizar sus funciones específicas mismas que están encaminadas al desarrollo de las actividades propias de su puesto de trabajo. También se pudo identificar que los colaboradores no están identificados con la institución lo cual puede afectar en el cumplimiento de metas y objetivos, para realizar algunas actividades o funciones de ciertas herramientas y equipo tecnológico que les facilite la realización de las mismas, además se pudo percibir un mínimo desinterés en realizar algunas actividades.

Esto podría suscitarse debido a la inadecuada asignación de las funciones específicas de los puestos, la falta de tecnología o mobiliario y equipo aptos para el cumplimiento de las tareas asignadas, impidiendo lograr la mayor eficiencia en el desempeño de las actividades. Adicionalmente de acuerdo a la investigación preliminar se pudo identificar que no existe un programa de motivación dirigido a los colaboradores que les ayude a identificarse con las diferentes actividades que realizar y con la institución en sí, afectando el trabajo en equipo.

Por las situaciones descritas anteriormente, es necesario que el Hospital San Juan Bautista encuentre una solución adecuada, debido a que ello podría generar dificultades como un ambiente laboral inestable e incómodo entre el personal de la institución, renuncia o despido de algunos colaboradores, resultados no acorde a las

objetivos establecidos, duplicidad de funciones, descontento de parte de los colaboradores y/o conflictos.

Por lo tanto, es necesario analizar la situación del clima organizacional en el que se encuentra el Hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua, ya que en este se podrá identificar los factores que afecten el rendimiento de los colaboradores en las funciones lo cual conlleva a que no se cumplan con los objetivos de la institución.

Con base al planteamiento del problema se establece la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la situación actual del Clima Organizacional del Hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua, Jutiapa?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Analizar la situación actual del Clima Organizacional del Hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua, Jutiapa.

2.1.2. Objetivos específicos

- Establecer el proceso de análisis de puestos y funciones del Hospital San Juan Bautista, para llevar a cabo las actividades organizacionales.
- Identificar el tipo de liderazgo que ejerce la gerencia para influir en el comportamiento de los colaboradores en el logro de objetivos.
- Describir el tipo de comunicación que utilizan los miembros de la administración del personal para el desarrollo de sus actividades o tareas.
- Identificar cuáles son los elementos motivadores que influyen en los colaboradores del Hospital para el desempeño de sus obligaciones y deberes dentro de la institución.
- Describir el tipo de trabajo en equipo que practican los colaboradores.
- Analizar la infraestructura en cuanto a instalaciones, tecnología, espacio físico, mobiliario y equipo para visualizar si cumple con el desarrollo de las actividades.

2.2 Variables e Indicadores

2.2.1 Variable de estudio

Clima Organizacional

2.2.2 Definición Conceptual

Según Rodríguez (2009), "el clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto de trabajar en la organización, por lo que se puede reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su solución".

2.2.3 Definición Operacional

El clima organizacional se basa en las emociones y satisfacciones que de muestren las personas dentro de una organización, estas pueden ser negativas o positivas dependiendo de varios factores los cuales intervienen en el actuar laboral entre los cuales se pueden mencionar: liderazgo, infraestructura, motivación, comunicación, trabajo en equipo. Esto con el fin de que las actividades y tareas se desarrollen en un ambiente laboral estable y armonioso.

2.2.4 Indicadores

- Análisis de puestos y funciones
- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Trabajo en Equipo
- Infraestructura

2.3 Alcances y limitaciones

La presente investigación se llevó a cabo en el Hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua, Jutiapa, considerando todas las áreas funcionales del mismo, con el objetivo de establecer la situación actual del clima organizacional.

Las limitantes encontradas en el desarrollo de la investigación fueron las siguientes:

- Falta de tiempo por parte del gerente y colaboradores para dar respuestas a las preguntas de esta investigación.
- Carencia de un manual de puestos y funciones como una herramienta de evaluación dentro de la investigación.
- Dificultad para la obtención de respuestas a las encuestas por parte de los colaboradores, debido a la falta de tiempo que tienen por la prestación del servicio.
- La investigación se realizó con base al número de colaboradores indicados por la gerencia y administración del Hospital el cual fue de 56 colaboradores.

2.4 Aporte

El principal aporte de este estudio es para el Hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua, Jutiapa, está orientado en la propuesta de “Guía para el análisis y descripción de puestos y funciones” en cuanto al clima organizacional, con el objetivo primordial que se pueda dar a conocer e implementar para la mejora del ambiente de trabajo de la institución (Anexo 4).

A la sociedad, con la integración de información actualizada sobre el tema investigado, así como también a los diversos hospitales o centros médicos, tanto privados como públicos, que se ven relacionados con el tema de Clima Organizacional, dentro de las instituciones con el fin de mejorarlos.

A la Universidad Rafael Landívar y estudiantes en general, esta investigación formara parte de una base confiable de información para realizar estudios de esta naturaleza o como antecedente para otras investigaciones relacionadas al área de recursos humanos en el tema de clima organizacional aplicado a empresas u organizaciones.

III. Método

3.1 Sujetos

La presente investigación se realizó con la totalidad del personal que labora en el Hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua, Jutiapa.

3.2 Población y Muestra

No se aplicó ningún diseño estadístico debido a que se tomó la totalidad de los colaboradores por ser una sola Institución a la que se aplicaría la investigación. La información brindada por el Hospital es de 56 colaboradores los cuales se dividen en área administrativa, área operativa y médica, los cuales están distribuidos de la siguiente manera.

Distribución de empleados del Hospital por área
Tabla No. 1

Área Laboral	No. de Colaboradores
1. Administrativa	
Gerencia General	1
Contabilidad Finanzas	1
Director Medico	1
Enfermera Graduada	1
Encargada de IGGS	1
Jefe de Mantenimiento	1
2. Operativa	
2.1. Interna	
Integrada por médicos, enfermeras, encargados de farmacia y laboratorio, (profesionales y auxiliares)	37
2.2. Auxiliar	
Conformada por personal de mantenimiento y seguridad	13
Total de Sujetos de Estudio	56

Fuente: elaboración propia con base a Información brindada por Hospital San Juan Bautista (2016).

3.3 Técnicas e instrumentos

Para la recolección de información se utilizó la técnica de observación, entrevista, mediante cuestionarios estructurados que se conforman de la manera siguiente.

- **Cuestionario No. 1: dirigido a Gerente del Hospital**, el cual está conformado de 31 preguntas cerradas, de las cuales 16 fueron dicotómicas y 15 de selección múltiple, mismas que servirán para recabar información de la parte de dirección de la institución (Anexo 1).
- **Cuestionario No. 2: dirigido a los colaboradores**, Este consta de 31 preguntas cerradas de las cuales 16 son dicotómicas y 15 de selección múltiple, evaluando aspectos como análisis de puestos y funciones, liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo e infraestructura (Anexo 2).
- **Guía de observación:** Instrumento utilizado para analizar los aspectos de infraestructura, instalaciones, tecnología y mobiliario y equipo (Anexo 3).

3.4 Procedimiento

- a. Selección del tema de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Universidad.
- b. Elegido el tema y el lugar donde se realizaría la investigación, se solicitó autorización para realizar la investigación en el Hospital San Juan Bautista.
- c. Propuesta y presentación del tema de investigación y autorización a docente y coordinación académica, realización de mini defensa para aprobación de tema.
- d. Consulta de fuentes primarias y secundarias con el propósito de establecer el planteamiento del problema, a la vez iniciar el marco contextual y teórico.

- e. Estructura del planteamiento del problema describiendo los síntomas, causas y pronóstico, diseñando la pregunta de investigación, formulando el objetivo general.
- f. Definición del elemento de estudio denominado clima organizacional, con sus respectivos indicadores que dieron lugar al establecimiento de los objetivos específicos.
- g. Descripción de la metodología donde se identificaron los sujetos de estudio para determinar la población y la muestra, diseñando los instrumentos para la recolección de datos.
- h. Diseñados los instrumentos de investigación se procedió a la realizar la prueba piloto, con el fin primordial de verificar las preguntas y realizar modificaciones y/o correcciones previas a realizar la investigación de campo.
- i. Recopilación de datos a través de la investigación de campo por medio de los instrumentos, para seguidamente presentar los resultados. Confrontando los mismos con teoría para dar paso a la discusión de los mismos.
- j. Con el propósito de dar respuesta a los objetivos específicos se redactaron las conclusiones y recomendaciones como parte final de la investigación.
- k. Diseño de la propuesta de investigación.
- l. Presentación del informe final a la Facultad.

IV. Presentación de resultados

De acuerdo a la información general obtenida en la investigación realizada en el Hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua Jutiapa se presenta la siguiente información.

4.1 Resultados de la guía de entrevista y cuestionario

Datos generales:

- a. Sexo de los colaboradores:
 - 26 Femenino
 - 30 Masculino
- b. Edades de los colaboradores:
Oscilan entre 18 a 41 años
- c. Tiempo laboral: oscilan de 1 a 5 años laborando para la institución.
- d. Nivel académico: se encuentra entre nivel diversificado y nivel universitario.

NOTA: las preguntas 4, 8, 11, dan opción a que los colaboradores pudieran responder más de 1 respuesta a la interrogante.

Elemento de estudio: clima organizacional

Indicador: análisis de puestos y funciones		
Aspectos a evaluar de indicadores	Sujeto 1 Gerente de Hospital San Juan Bautista	Sujeto 2 Colaboradores
1. ¿Considera que se lleva a cabo un análisis de puestos y funciones dentro de la institución?	El Gerente del Hospital determinó que sí llevan a cabo el análisis de puestos y funciones dentro de la institución, para determinar perfiles y descripción de puestos	36 colaboradores establecieron que sí se realiza un análisis de puestos y funciones debido a que se evaluaron capacidades y conocimientos, mientras que 19 indicaron que no porque

		no hay suficiente personal y solamente se tomaron en consideración las referencias personales y de amistad.
2. ¿Se aplican métodos para recolectar información para el análisis de puestos?	Se determinó que aplican métodos para la recolección de información para el análisis de puestos entre los cuales menciono: la entrevista y la observación.	De acuerdo a la investigación 42 colaboradores indicaron que sí se aplicó un método de recolección de información para el análisis de puesto de los cuales 28 expresaron entrevistas, 11 observaciones y 3 indicaron cuestionarios. Asimismo 13 expresaron que no, debido a que no fueron sometidos a ninguna prueba, para evaluar sus capacidades.
3. ¿Toma en cuenta algunas técnicas de análisis de puestos dentro del hospital?	De acuerdo a lo expresado por el gerente la técnica utilizada para llevar a cabo el análisis es: la descripción de puestos.	Mediante la investigación 42 respondieron que se tomaron en cuenta técnicas de análisis de puestos de los cuales 27 indicaron que fue la técnica de descripción de puesto y 15 la especificación de puestos. Así mismo 13 especificaron que no se les aplico ninguna técnica para el análisis de puestos.

4. ¿Qué aspectos toma en consideración dentro de la descripción de puestos?	Los aspectos que se toma en consideración dentro de la descripción de puestos son los siguientes: identificación responsabilidad y especificaciones del puesto.	Con base al estudio realizado a los 55 colaboradores de los cuales 17 indicaron que la identificación de puestos es uno de los aspectos que se toman en consideración dentro de la descripción de puestos, así mismo 18 indicaron resumen de puesto, 28 indicaron responsabilidad, 17 indicaron especificación del puesto, 4 condiciones laborales, 2 relaciones de autoridad y responsabilidad, y 1 colaborador no respondió.
5. ¿Cuentan con formatos establecidos sobre la descripción y especificación de los puestos aplicados en el Hospital?	Con base a la información brindada por el gerente dentro del Hospital no se cuentan con formatos para la descripción y especificación de puesto.	De los 55 colaboradores, 37 indicaron que no se tienen establecidos formatos sobre la descripción y especificación de los puestos aplicados en el hospital y 18 indicaron que si cuentan con formatos entre los cuales mencionaron: funciones a desarrollar, horarios, turnos en áreas de trabajo, informes de rayos x, planteamientos y

		evaluaciones.
Indicador: Liderazgo		
6. ¿Sabe cuál es la función de un líder?	El gerente del Hospital expreso conocer la función de un líder, indicando que consiste en dirigir y llevar las actividades y responsabilidad del trabajo dentro de la organización.	51 colaboradores indicaron que sí saben cuál es la función de un líder, entre la cuales mencionaron: a) hacer frente a un grupo para tomar decisiones b) guiar dirigir y controlar c) influir en los demás d) motivar guiar y aprender e) adoptar ideas f) trabajo en equipo g) descubrir habilidades. Mientras que 4 colaboradores indicaron que no saben cuál es la función de un líder.
7. ¿Cuáles de los siguientes rasgos o características de un líder considera que es de mayor importancia para influir en los colaboradores?	El gerente indicó que dentro de los rasgos o características de un líder con mayor influencia en los colaboradores están: la motivación para liderar, la honestidad e integridad y la confianza en sí mismo.	Dentro de los rangos o características importantes en un líder mencionaron: 3 los impulsos, 29 la motivación para liderar, 19 la honestidad e integridad, 27 confianza en sí mismo, 6 madurez emocional, 14 todas las anteriores y 1

		colaborador ninguna.
8. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce en el hospital?	Se determinó que el liderazgo ejercido en el hospital es el democrático, pues se toma en consideración opiniones y sugerencias de los colaboradores para la realización de algunas actividades.	20 colaboradores indicaron que el estilo de liderazgo que se ejerce en el hospital es el democrático, así mismo 20 expresaron el autocrático, 3 liberal, 10 no saben el estilo que se ejerce y 2 no respondieron.
9. ¿Cómo considera el liderazgo entre los miembros que dirigen las unidades del hospital?	De acuerdo al punto de vista expresado por el gerente en relación al liderazgo ejercido en el Hospital, indico que este necesita mejorar.	De acuerdo a lo expresado por lo colaboradores 27 establecieron que el liderazgo necesita mejorar pues se debe tomar en cuenta a todos al momento de tomar decisiones, necesitan mejor la forma de influir, existe deficiencia en las capacidades y conocimientos, no hay flexibilidad y deberían de haber capacitación sobre liderazgo dentro de la misma institución, 2 indicaron que es deficiente, 3 no respondieron y 23 indicaron que el mismo es eficiente, ya que son

		buenos en su trabajo, por lo buenos resultados obtenidos, saben influir en los demás.
Indicador: Comunicación		
10. ¿Con que propósito se utiliza la comunicación en el hospital?	La comunicación dentro del Hospital se utiliza con los siguientes fines: establecer metas, desarrollar planes, organizar el recurso humano de manera eficiente y efectiva, controlar el desempeño y liderar, dirigir motivar y crear un clima estable.	Con base a la investigación 28 colaboradores indicaron que el propósito con el cual utilizan la comunicación en el hospital es para establecer metas, 15 expresaron que para desarrollar planes, 30 organizar el recurso humano de manera eficiente y efectiva, 8 para seleccionar, desarrollar y evaluar a los colaboradores, 18 para liderar, dirigir, motivar y crear un clima agradable, 13 para controlar el desempeño y 3 no respondieron.
11. ¿Qué tipo de comunicación prevalece en el hospital?	El tipo de comunicación que prevalece en el hospital son: ascendente y cruzada, debido a que se aplica mediante 2 vías, jefe-subordinados, jefes de áreas y viceversa.	28 colaboradores de los 55 determinaron que el tipo de comunicación en la institución es la descendente, porque se da de los líderes a los colaboradores, 3 indicaron

		que es la comunicación ascendente, 19 cruzada porque la misma se da entre los líderes colaboradores de los diversos departamento o niveles jerárquicos y se comunican entre sí todas las áreas, 4 colaboradores no respondieron, mientras que 1 colaborador indico que no existen canales de comunicación cada persona busca la forma de hacer llegar su mensaje a donde va dirigido.
12. ¿Qué medio de comunicación se utiliza en el hospital?	De acuerdo con la información brindada por el gerente los medios de comunicación utilizados en el hospital son: escrito y verbal	De acuerdo a la investigación 9 indicaron que el medio de comunicación utilizado es el escrito y 46 el medio verbal.
13. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre el gerente, jefes de áreas y los colaboradores del hospital?	De acuerdo con la información obtenida sobre comunicación, el gerente expreso que esta debe mejorar.	30 califican la comunicación como eficiente debido a los buenos resultados, existen buenas relaciones humanas entre los colaboradores y jefes de áreas y la adecuada asignación de tareas, así mismo 23

		indicaron que la comunicación debe mejorar pues existe falta de interés, no existen canales de comunicación bien definidos, mejorar la comunicación entre sí y por ende la información es tardía, 1 específico que la comunicación es deficiente, mientras que 1 no respondió.
14. ¿Se tienen establecidos dentro del hospital canales de comunicación?	El gerente del hospital indico que sí se tienen establecidos, siendo este el canal de comunicación formal.	En relación a los canales de comunicación 38 colaboradores indicaron que sí se cuenta con un canal de comunicación definido en el hospital, 37 que es un canal de comunicación formal, ya que existe una estructura definida 1 colaborador expresó que la comunicación es informal, mientras que 7 colaboradores no contestaron a la pregunta y por otra parte 10 indicaron que no cuentan con canales de comunicación establecidos.

15. ¿Considera que el emisor y receptor son elementos importantes del canal de comunicación dentro de su institución?	De acuerdo con los resultados el gerente indico que los dos elementos son muy importantes en toda la comunicación, debido a que siempre debe existir un emisor quien es el que emite y envía el mensaje y el receptor el que lo recibe.	49 colaboradores argumentaron que el emisor y receptor sí son elementos importantes en los canales de comunicación, ya que son esenciales para una buena relación laboral entre el personal, 2 colaboradores indicaron que no son elementos esenciales para la comunicación y 4 no respondieron a la pregunta.
Indicador: Motivación		
16. ¿Se motiva a los colaboradores en el hospital?	De acuerdo con los resultados el gerente estableció que no se motiva a los colaboradores, pues no existen incentivos económicos inmediatos, bonificaciones adicionales al salario, ni planes de carrera.	Con base a la investigación 21 colaboradores indicaron que sí se les motiva en la institución mediante recompensas, incentivos médicos, descuentos en servicios médicos, reconocimientos y charlas motivacionales, así mismo 32 indicaron que no y 2 no respondieron.
17. ¿Los colaboradores realizan alguna actividad adicional	Estableció que los colaboradores no realizan actividades adicionales a la de sus puestos de trabajo.	De acuerdo a la investigación 18 colaboradores indicaron que sí realizan actividades

respecto a la establecida en sus puestos?		adicionales a su puesto entre las cuales mencionaron: ordenamiento de documentos, archivo, o atención al cliente. 36 no realizan tareas adicionales y 1 colaborador no respondió.
18. Si su respuesta a la anterior fue afirmativa, ¿con qué frecuencia las llevan a cabo?		De los 18 colaboradores que indicaron que si realizaban tareas adicionales 1 colaborador indico que lo hacía siempre, 7 colaboradores frecuentemente y 10 colaboradores rara vez.
19. ¿Cuál de los siguientes motivadores, considera que es el adecuado para incentivar a los colaboradores del hospital?	El gerente estableció que los motivadores contemplados en el Hospital no correspondían a los determinados en el instrumento de investigación, ya que dependía mucho de los beneficios que actualmente el colaborador tenga, con base a ello se asignan los incentivos.	40 colaboradores especificaron que los motivadores adecuados para incentivar son las recompensas monetarias, 6 indicaron que la flexibilidad en los horarios de trabajo, 3 recompensas extra monetarias, 4 otros (incentivos médicos) y 2 no respondieron a la pregunta.
Indicador: Trabajo en Equipo		
20. ¿Cómo considera el trabajo en equipo dentro del hospital?	Indicó que el mismo debe mejorar, en aspectos como el entendimiento de la misión del hospital y servicio de atención	31 Colaboradores expresaron que el trabajo en equipo es eficiente, pues existe compañerismo,

	al cliente por ser parte importante de las actividades del hospital.	buscan beneficio para todos, se ayudan mutuamente y existe coordinación, así mismo 21 indicaron que el trabajo en equipo debe mejorar ya que tienden a ser deficiente en resultados por la falta de confianza y de organización, asimismo 2 argumentaron que es deficiente y 1 no respondió a la pregunta.
21. ¿Desarrollan tareas en equipos de trabajo dentro del hospital?	Con base en la información el gerente indicó que si se desarrollan tareas en equipos de trabajo dentro de la institución.	De acuerdo a la investigación 49 colaboradores indicaron que sí desarrollan tareas en equipo de trabajo, sobre todo en el área médica doctores y enfermeras, y en el área administrativa, servicio al cliente y recepción de pacientes, esto con el fin de obtener mayores resultados unificando esfuerzos y no recargando el trabajo a una sola persona. Así mismo 6 expresaron que no realizan tareas en equipo de trabajo dentro de la institución.

22. ¿Qué tipo de trabajo en equipo considera usted que ponen en práctica dentro del hospital?	El tipo de equipo de trabajo que se tiene establecido en el Hospital es el auto dirigido.	Con base a la investigación 8 colaboradores de los 55 indicaron que el tipo de trabajo en equipo que realizan es de solución de problemas, 34 equipo de trabajo auto dirigido, 4 equipo de trabajo multidisciplinario, 4 indicaron otros, mientras que 1 ninguno de los equipo mencionados y 4 no contestaron a la pregunta.
Indicador: Infraestructura		
23. ¿El espacio físico de las oficinas del hospital es el adecuado para albergar el total de colaboradores y usuarios?	El gerente del hospital expreso que el espacio físico sí es el adecuado para albergar el total de colaboradores y usuarios.	Según lo expresado en los resultados de la investigación la totalidad de los colaboradores siendo 55 indicaron que si el espacio físico de las oficinas del hospital es el adecuado para los colaboradores.
24. ¿Cómo son los espacios de trabajo dentro del hospital?	De acuerdo con los resultados se puede indicar que los espacios de trabajo dentro de las instalaciones del hospital son medianos.	De los 55 colaboradores encuestados 45 indicaron que los espacios de trabajo en el hospital son amplios, 3 que son reducidos y 7 que son medianos.
25. ¿Considera que	De acuerdo al resultado	Con base a la investigación

están debidamente distribuidos los espacios y equipo dentro los departamentos que conforman el hospital?	obtenido el gerente indico que no están distribuidos correctamente, argumentando que el área de bodega es demasiado amplio para lo que se alberga.	50 colaboradores indicaron que sí están debidamente distribuidos los espacios y equipos dentro del hospital, ya que cada uno posee su espacio, u oficina, cada colaborador posee equipo acorde al desarrollo de sus funciones, así mismo 3 que no ya que hay mucho espacio mal aprovechado y 2 colaboradores no contestaron.
26. ¿Cree que se aprovechan adecuadamente los espacios para la realización de las actividades del hospital?	Con base a lo establecido por el gerente indicó que sí se aprovechan los espacios para la realización de las actividades del hospital específicamente y priorizando en atención del área médica.	47 indicaron que si se aprovechan adecuadamente los espacios para la realización de actividades, mientras que 8 expresan que no se aprovechan, esto debido a la falta de coordinación de personal de área y de instalaciones.
27. ¿Cómo puede calificar usted las instalaciones físicas del hospital?	De acuerdo con el punto de vista del gerente, expreso que las instalaciones son buenas, debido a que cuentan con suficientes espacios físicos para poder brindar servicios de calidad.	Con base a la investigación 38 indicaron que las instalaciones físicas del hospital son muy buenas, 11 especificaron que son buenas y 6 que son regulares.

28. ¿El hospital se encuentra ubicado en un área de fácil acceso para las personas que llegan a realizar trámites correspondientes?	El hospital sí se encuentra ubicado en un área de fácil acceso debido a que se encuentra en la calle principal hacia el parque central y los espacios de acceso son amplios y señalizados.	Con base a los resultados de la investigación 51 colaboradores expresaron que el hospital se encuentra en un área de fácil acceso debido a que se encuentra señalizada la ubicación, parqueos amplios, área accesible en todo tipo de vehículo, amplias salas de espera y rampas para sillas de rueda. Asimismo 4 indicaron que no cuenta con una ubicación adecuada ya que se encuentra lejos del área central del pueblo.
29. ¿Cuentan los colaboradores con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de su puesto de trabajo?	El gerente argumento que sí cuentan con el equipo y mobiliario apto el cual es adecuado para el desarrollo de las actividades del personal en sus diversos puestos de trabajo específicamente en el área médica.	45 colaboradores argumentaron que si cuentan con el mobiliario y equipo necesario para la realización de las actividades en su puesto de trabajo, por otro lado 10 indicaron que no cuentan con el mobiliario y equipo necesario más que todo en el área administrativa.
30. ¿Cuenta el hospital con la tecnología necesaria para cumplir con los	El gerente indico que no se cuenta con la tecnología idónea, pues se necesita sistematizar la comunicación,	De acuerdo a la investigación 40 colaboradores indicaron que el hospital sí cuenta con la

objetivos trazados?	telefónica, virtual y mejorar en equipos de cómputos para el área administrativa para poder agilizar procesos.	tecnología necesaria para cumplir con los objetivos trazados, así mismo 15 expresaron que no cuentan con las tecnologías, como un sistema de computación adecuado, por ello se ven en la necesidad de trabajar de forma manual muchas tareas por ello es necesario tecnificarse en el uso de la administración de la información.
31. ¿Qué tipo de tecnología utilizan los colaboradores?	Con base a los resultados se puede establecer que las tecnologías utilizadas por los colaboradores del hospital son: red inalámbrica.	Con base a la investigación realizada 37 colaboradores del hospital indicaron que la tecnología utilizada es la red inalámbrica, 2 modem, 6 WIFI, 6 no contestaron y 4 indicaron otros medios.

4.2 Resultado de la guía de observación

Espacios Físicos	
Tamaño	Se analizó los espacios físicos del hospital y los mismo son amplios para el desarrollo de las actividades.
Instalaciones	
Áreas físicas	Los aspectos a analizar fueron: por departamento, verdes, estacionamiento, ingreso de pacientes, emergencias, encontrándose las mismas en excelentes condiciones.
Iluminación	La misma era la adecuada para cumplir con la necesidades del inmueble.
Ventilación	Se observó que cuentan con ventilación natural como: ventanas, ventilación artificial: ventiladores y aire acondicionado.
Seguridad	Se analizaron los siguientes aspectos: acceso a las instalaciones, personal de vigilancia, instalaciones eléctricas, cámaras de vigilancias, edificación, y control de identificación de personal y vehículos y se concluyó que es el adecuado para cumplir con las especificaciones de seguridad de la institución.
Mobiliario	
Tamaño	Se analizó que el mismo es el adecuado para el cumplimiento de las tareas asignadas a los colaboradores
Distribución física	Tanto los espacios para movilización, optimización de tiempo y el número adecuado de mobiliario es el adecuado para las instalaciones del hospital.

Equipo	
Tipo	Se analizó que el equipo utilizado dentro del hospital para el desarrollo de actividades es moderno sobre todo en el área médica.
Tecnología	La tecnología utiliza es buena.
Numero	El equipo utilizado para el desarrollo de funciones y actividades está acorde a las necesidades de los colaboradores.

V. Análisis e interpretación de resultados

Para Dessler (2015), el **análisis de puestos** es el proceso para establecer las responsabilidades y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debería ocupar para contratarlo. Con base a los resultados derivados de la investigación sobre clima organizacional en el Hospital San Juan Bautista el gerente de dicha organización explico que dentro de la misma sí llevan a cabo el análisis de puestos para determinar perfiles y la descripción de los mismos, además indico que los métodos para recolectar información de los puestos es la entrevista y la observación, tomando en consideración los conocimientos, experiencia y habilidades al momento de describir los mismo, expresando que no existe ningún formato general a seguir para la descripción y especificación. A la vez se puede indicar que los colaboradores coinciden con la respuesta brindada por el gerente, debido a que la mayoría expresan que sí se lleva a cabo el análisis de puestos, pues evalúan capacidades, experiencia y conocimientos al momento de aplicar a una vacante. En relación a los formatos los colaboradores hacen alusión a otro tipo que no tiene relación con la descripción de puestos y funciones.

Se puede establecer que la organización como tal para poder realizar sus actividades adecuadamente no aplica en su totalidad lo que conlleva a un análisis y descripción de funciones para cada uno de los puestos que se tiene dentro de la misma, esto puede perjudicar el funcionamiento correcto, ya que en toda empresa se necesita seguir proceso y establecer lineamientos para poder cumplir con los objetivos propuestos.

Robbins, Coulter, Hitt, Black, Porter, Ahmed, Shepherd, Huerta, Rodriguez, Filion, Cisneros y Mejia-Morelos (2013), establecen que el **liderazgo** es un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta u objetivos. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación el gerente expreso conocer la función de un líder, misma que indico que consiste en dirigir y llevar las actividades y responsabilidad del trabajo dentro de la organización, así mismo menciono que los rasgos o características que deben poseer

los líderes son la motivación para liderar, la honestidad e integridad y la confianza en sí mismo aspectos importantes para poder influir en los colaboradores de dicha organización, a su vez determinó que el liderazgo ejercido en el hospital es el democrático, pues se toma en consideración opiniones y sugerencias de los empleados para la realización de algunas actividades. Por otra parte, se puede indicar que los colaboradores coinciden con lo expresado por el gerente, pues si saben cuál es la función de un líder, entre la cuales mencionaron: hacer frente a un grupo para tomar decisiones, guiar dirigir y controlar, influir en los demás, motivar guiar y aprender, adoptar ideas, trabajo en equipo, descubrir habilidades y expresan que los rasgos o características que el mismo debe poseer son: los impulsos, la motivación para liderar, la honestidad e integridad, confianza en sí mismo, madurez emocional, así mismo los colaboradores mencionan que los estilos de liderazgos que predominan en dicha organización son el democrático y autocrático.

Se puede identificar que en dicha organización tanto el gerente como los colaboradores saben cuáles son las funciones y rasgos de un líder, debido a que si se ponen en práctica en la misma, guiando, influyendo y dirigiéndolos al cumplimiento de metas u objetivo, tomando en consideración el apoyo, opiniones y sugerencias de los demás.

Robbins, Coulter, Hitt, Black, Porter, Ahmed, Shepherd, Huerta, Rodriguez, Fillion, Cisneros y Mejia-Morelos (2013), establecen que **la comunicación** es exactamente el proceso de transferir información, significado y comprensión, del emisor al receptor. Según los datos expresados por el gerente la comunicación dentro del Hospital se utiliza para establecer metas, desarrollar planes, organizar el recurso humano de manera eficiente y efectiva, controlar el desempeño y liderar, dirigir motivar y crear un clima estable. Así mismo indicó que el tipo de comunicación que prevalece en el hospital es: descendente y cruzada, debido a que se aplica mediante 2 vías, jefe-subordinados, jefes de áreas y viceversa, utilizando medios de comunicación verbal y escrita. A su vez explico que si tienen canales de comunicación establecidos dentro de la organización y el mismo es el formal. Por otra parte, los colaboradores argumentaron hacer uso de la comunicación en el hospital con el propósito de establecer metas,

desarrollar planes, organizar el recurso humano de manera eficiente y efectiva, seleccionar, desarrollar y evaluar a los colaboradores, liderar, dirigir, motivar y crear un clima agradable, controlar el desempeño, que el tipo de comunicación que prevalece en la organización es la descendente y el medio de comunicación es el verbal, y que si cuentan con canales de comunicación establecido siendo este el formal.

Haciendo relación a la información anteriormente planteada se determinó que para el adecuado funcionamiento de una organización es necesario que dentro de la misma se encuentren establecidos los medios, tipos y canales de comunicación, esto para que exista una adecuada distribución y transferencia de la información entre los miembros de la misma.

Para Sonnenfeld (2010), la **motivación** es un término que se aplica a una amplia serie de anhelos, impulsos, necesidades, deseos y fuerzas antropológicas similares. La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. No hace mucho tiempo, se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales: cuanto más producían, más ganaban. De acuerdo con los resultados de la investigación el gerente estableció que no se motiva a los colaboradores, pues no existen incentivos económicos inmediatos, bonificaciones adicionales al salario, ni planes de carrera. Siguiendo con el tema de motivación el gerente expresó que los colaboradores no realizan actividades adicionales a la de sus puestos de trabajo. A la vez el gerente que los motivadores contemplados en el Hospital no correspondían a los determinados en el instrumento de investigación, ya que dependía mucho de los beneficios que actualmente el colaborador tenga, con base a ello se asignan los incentivos. A su vez lo expresado por los colaboradores concuerda con lo indicado por el gerente, pues mencionaron que no se les motiva en la organización y que a su vez no realizan actividades o tareas adicionales a sus puestos de trabajo.

Se determinó que para que todo colaborador trabaje de manera eficiente y eficaz en toda organización es importante que el mismo se sienta identificado y respaldado por la

institución, esto se logra mediante incentivos o motivadores, identificándolos o premiándolos por los logros obtenidos, estos pueden ser incentivos económicos o distinciones dentro de la misma, haciendo sentir comprometidos y parte de la institución.

Según Díaz (2017), define **el trabajo en equipo**, como alternativa para la consecución de objetivos y metas organizacionales, constituye la mejor forma de garantizar la participación y el compromiso en el cumplimiento de las tareas. Cuando la gente trabaja unida hacia un objetivo común, la confianza y el compromiso surgen naturalmente. Por consiguiente, los equipos con un fuerte propósito y un enfoque común, se sienten responsables del desempeño individual y conjunto. Según lo expuesto por el gerente el trabajo en equipo debe mejorar, en aspectos como el entendimiento de la misión del hospital y servicio de atención al cliente por ser parte importante de las actividades del hospital, agrego que eventualmente se pone en práctica dentro de la organización actividades en equipos auto dirigidos. En relación a lo establecido por los colaboradores estos expresaron que el trabajo en equipo es eficiente, existe compañerismo, buscan beneficio para todos, se ayudan mutuamente y existe coordinación. Además desarrollan tareas en equipo de trabajo, sobre todo en el área médica, entre doctores y enfermeras, en el área administrativa, servicio al cliente y recepción de pacientes, esto con el fin de obtener mayores resultados, unificando esfuerzos y no recargando el trabajo a una sola persona. El tipo de trabajo en equipo que prevalece es el auto dirigido.

Con relación a la información planteada en el párrafo anterior se considera se puede expresar que teóricamente es necesario reforzar la parte de trabajo en equipo con el propósito de que las actividades se desarrollen de manera formal apegadas a los objetivos de la organización, para apoyarse mutuamente en el desarrollo de tareas o actividades, coordinando los esfuerzos individuales a una mayor fuerza como grupo, maximizando los tiempos y esfuerzos de los colaboradores.

Según Dessler, Mondy, Judge y Noe (2010), para desempeñar un puesto responsable y desafiante hay que tomar en cuenta **la infraestructura** de la institución, que se determina en el espacio físico en el que un individuo desempeña las labores, el que

debe de ser de un tamaño adecuado para su movilización. Estos autores indican que el ambiente físico o infraestructura del puesto también debe ser satisfactorio y depende de los siguientes aspectos: a) Espacio físico, b) Instalaciones, c) Mobiliario y equipo y d) Tecnología. Con relación al tema de infraestructura el gerente del hospital expreso que el hospital cuenta con el espacio físico adecuado para albergar el total de colaboradores y usuarios, que los espacios de trabajo dentro de las instalaciones del hospital son medianos, indicó que sí se aprovechan los espacios para la realización de las actividades específicamente y priorizando en atención del área médica. La ubicación del Hospital es de fácil acceso ya que se encuentra en la calle principal hacia el parque central y los espacios de acceso son amplios y señalizados. También argumento que sí cuentan con el equipo y mobiliario apto el cual es adecuado para el desarrollo de las actividades del personal en sus diversos puestos de trabajo específicamente en el área médica, sin embargo no se cuenta con la tecnología idónea, para el área administrativa pues se necesita sistematizar la comunicación, telefónica, virtual y mejorar en equipos de cómputos para poder agilizar procesos y que la tecnología utilizada por los colaboradores del hospital son: red inalámbrica. Por otra parte, los colaboradores coinciden con lo expresado con el gerente de la organización, que sí cuentan con espacios adecuados y amplios para albergar tanto colaboradores como usuarios de la institución, si se aprovechan adecuadamente los espacios para la realización de actividades, parqueos amplios, área accesible en todo tipo de vehículo, amplias salas de espera y rampas para sillas de rueda, también indicaron sí cuenta con el equipo, mobiliario y la tecnología necesaria para cumplir con los objetivos trazados, utilizando medios tecnológicos como la red inalámbrica.

La infraestructura en una organización es uno de los pilares fundamentales, ya que representa el espacio físico o instalaciones en las cuales se posiciona o se encuentra la misma. En la práctica estas deben cumplir con espacios amplios y adecuados, el mobiliario, equipo y óptima tecnología para el desarrollo de las actividades a desarrollar.

VI. Conclusiones

- a. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se puede determinar que existe un clima organizacional aceptable, pues el liderazgo se adapta a las actividades llevan a cabo para el logro de objetivos, al igual se toma en consideración el equipo autodirigido por parte del trabajo en equipo, además las instalaciones cuentan con los requisitos necesarios para su funcionamiento y se da la motivación aunque no bajo un programa establecido.
- b. El proceso de análisis de puestos y funciones que lleva a cabo el Hospital se basa en la consideración de aspectos tales como; conocimiento, experiencia y habilidades, para lo cual emplean los métodos de la entrevista y observación.
- c. El tipo de liderazgo que se ejerce en el hospital es democrático, en contraposición con la respuesta de los colaboradores donde argumentan que predomina tanto el liderazgo democrático y autocrático.
- d. La comunicación es de tipo descendente y cruzada, debido a que se aplica mediante 2 vías, jefe-subordinados, jefes de áreas y viceversa, teniendo establecido un canal de comunicación formal, a través de medios escritos y verbales.
- e. En el Hospital no existe elementos motivadores establecidos como parte de un programa dentro de la institución, estableciendo que estos son otorgados en ocasiones por parte de la gerencia hacia los colaboradores. Los elementos motivacionales que influyen en desempeño de su trabajo son recompensas monetarias, la flexibilidad en los horarios de trabajo y otros (descuentos en servicios médicos, etc.)

- f. Para el desarrollo de las tareas y actividades que se llevan a cabo dentro del hospital se determinó que en ocasiones ponen en práctica el tipo de equipo de trabajo auto dirigido, argumentando que se debe mejorar aspectos como el entendimiento de la misión del hospital y servicio de atención al cliente por ser parte importante de la institución.
- g. El hospital cumple con la infraestructura indicada para el desarrollo de sus actividades ya que cuentan con espacios adecuados y amplios para albergar tanto colaboradores como usuarios de la institución, aprovechando adecuadamente los espacios para la realización de actividades, parqueos amplios: área accesible en todo tipo de vehículo, amplias salas de espera y rampas para sillas de rueda. También indicaron que cuenta con el equipo, mobiliario y la tecnología necesaria para cumplir con los objetivos trazados, utilizando medios tecnológicos como la red inalámbrica.

VII. Recomendaciones

- a. Para que el clima organizacional sea adecuado se debe cumplir con ciertos indicadores que sean aceptables y que puedan contribuir al buen funcionamiento de la institución. Es por ello, que es conveniente que en el hospital tomen en consideración el análisis de puestos y funciones, ya que están presentan algunas deficiencias que se podrían corregir con la aplicación de la guía propuesta en esta investigación (anexo No. 4).
- b. Es necesario establecer formatos para llevar a cabo cuestionarios que permitan el análisis y descripción de puestos, donde se establezca un ordenamiento en relación a nombre de puesto, conocimientos y experiencias, habilidades y competencias, autoridad y responsabilidad dentro de la institución para la correcta asignación de funciones y desarrollo de actividades.
- c. Es necesario tomar en consideración las opiniones de los colaboradores y el liderazgo situacional, que es muy importante en todo tipo de empresa con el propósito de guiar la conducta de los colaboradores hacia el logro de los objetivos organizaciones. Seguidamente realizar capacitaciones continuas a los líderes de la institución para la adecuada dirección de las actividades.
- d. Al hablar de comunicación entre gerente-colaboradores, es necesario seguir utilizando el canal formal, a través de medios escritos y verbales en dicha institución, ya que mediante estos se ha logrado el traslado de información exacta y en tiempo adecuado entre los colaboradores de la organización lo cual ha influido en el desarrollo de sus actividades.
- e. Es conveniente que la institución establezca programas de incentivos a los colaboradores y líderes de la institución, para motivar su desempeño en las actividades asignadas. Tomando en consideración aspectos como: pago de horas extras, flexibilidad en los horarios laborales entre otras, de acuerdo con lo expuesto por los mismos.

- f. De acuerdo a los resultados obtenidos a nivel organizacional en cuanto al logro de objetivos, pueden continuar aplicando equipos autodirigidos, y a su vez visualizar otros tipos de equipos de trabajo específicos para cada área tales como: solución de problemas y multidisciplinarios dentro de la institución para lograr el cumplimiento en el desarrollo de las actividades aprovechando recurso humano y factor tiempo.
- g. Debido a los resultados satisfactorios de colaboradores y gerente en cuanto a una buena infraestructura, es necesario dar seguimiento a aspectos como: mantenimiento cada cierto tiempo de instalaciones del hospital, mobiliario, equipo y tecnología que son herramientas de suma importancia para el desarrollo de las actividades.

VIII. Bibliografía

1. Barrientos, J. (2014). **"Análisis del Clima Organizacional de una Fundación Ubicada en el Municipio de Río Hondo, Zacapa."** (Tesis). Zacapa: Universidad Rafael Landívar.
2. Baguer, A. (2009). **Dirección de personas: un Timón en la Tormenta.** (2ª ed). España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
3. Constitución Política de la República de Guatemala. Decreto 2-86. **Creación de Vice ministerios (Salud).** Congreso de la República. Guatemala: Gubernamental
4. Córdón, O. (2015). **"Análisis del Clima Organizacional en Medianas Empresas de la Industria Panificadora de la Cabecera Departamental de Zacapa."** (Tesis). Zacapa: Universidad Rafael Landívar.
5. Chacón, V. (2015). **"Análisis del Clima Organizacional de la Empresa Representaciones CEM, Ubicada en Chiquimula, Chiquimula."** (Tesis). Chiquimula: Universidad Rafael Landívar.
6. Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano.** (3ª ed). México: McGraw Hill.
7. Chiavenato, I. (2010). **Gestión del Talento Humano.** (4ª ed). México: McGraw Hill.
8. Chiavenato, I. (2010). **Administración de recursos humanos.** (2ª ed). México: McGraw Hill.

9. Chiang, M., Martin, M., y Núñez, A. (2010). **Relaciones entre el clima Organizacional y la satisfacción laboral.** (4ª ed). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
10. Dessler, R., Mondy, W., Robbins, P., Judge, S. y Noe, R. (2010). **Administración de recursos humanos.** México: Pearson Educación.
11. Del Ángel, E., Gámez, S., Martínez, N., Meléndez, S., & Zepeta, D. (2017). **Clima organizacional del personal docente y administrativo de una institución de educación superior en México.** *Revista De La Alta Tecnología y Sociedad*, 9 (2), 79-83.
12. Del Cid, A., Méndez, R., y Sandoval, F. (2011). **Investigación. Fundamentos y metodología.** (2ª ed.) México: Pearson educación.
13. Dessler, G. (2009). **Administración de recursos humanos.** (11ª ed.) Mexico: Pearson educación.
14. Dessler, G. (2015). **Administración de recursos humanos.** (14ª ed.) México: Pearson educación.
15. Fernández, E. (2010). **Administración de empresas: Un enfoque inter disciplinario.** España: Paraninfo.
16. Fernández-Ríos, M. (2004). **Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios.** [En red] Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com>
17. Fernández, R. (2010). **La mejora de la productividad en la pequeña y mediana Empresa.** España: Editorial Club Universitario.

18. Franklin, E. (2009). **Organización de empresas.** (3ª ed). México: McGraw Hill.
19. Gálvez, R. (2015). **"Elementos que Influyen en el Clima Organizacional del personal de un hospital privado ubicado en la cabecera departamental de Zacapa."** (Tesis). Zacapa: Universidad Rafael Landívar.
20. García, M. e Ibarra, L. (2012). **Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato.** [En red] Disponible en: http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/caracteristicas_de_clima_organizacional.html.
21. García, S. (2009). **Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual.** Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), (42), 43-65.
22. Gómez, R. y Acosta, S. (2008). **Trabajo en equipo Instalaciones.** (2ª.ed). México: Limusa.
23. Grados, J. (2013). **Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.** (4ª ed.) México: Pearson educación.
24. Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2009). **Administracion Un Enfoque Basado en las competencias.** (11ª ed.) Mexico: Cengage Learning.
25. Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). **Administración, una**

perspectiva Global. (12ª ed). México: McGraw Hill.

26. Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008) ***Administración, una perspectiva Global.*** (13ª ed). México: McGraw Hill

27. Lazzati, S. (2008). ***El Cambio del comportamiento en el Trabajo.*** México: Ediciones Granica, S.A.

28. Lee, N. (2009). ***La Práctica del liderazgo gerencial.*** USA: Xlibris Corporation.

29. *Manual trabajo en equipo.* (2011). [En red] Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com>

30. Maxwell, J. (2008). ***El ABC del liderazgo.*** México: V&R Editoras.

31. Méndez, C. (2008). ***Clima Organizacional en Colombia, un método de análisis para su intervención.*** (3ª ed). México: Internacionales Thomson Editores.

32. Menéndez, N. (2014). ***"Clima Organizacional en la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa."*** (Tesis). Jutiapa. Universidad Rafael Landívar.

33. Mayen, J. (2014). ***Historia de un Hospital en Guatemala.***

34. Mondy, R. (2010). ***Administración de recursos humanos.*** (11ª ed.) México: Pearson Educación.

35. Pecoraio, S. (2017). **Instalaciones de edificios:** [En red]
Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com>
36. Puchol, L. (2007). **Dirección y gestión de recursos humanos.** (7ª ed.)
España: Díaz de Santos.
37. Quiñones, K. (2017). **"Gestion del Talento Humano en el Hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua Jutiapa."** (Tesis). Jutiapa.
Universidad Rafael Landívar.
38. Robbins, P. y Coulter, M. (2009). **Fundamentos de administración.** (3ª ed.)
México: Pearson.
39. Robbins, S., Coulter, M., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, R., Jones, G., y Huerta, J. (2009). **Administración Un Empresario Competitivo.** (2ª ed.). México: Pearson Educación.
40. Robbins, R. y Stephen, S. (2009) **Organización de empresas** (6ª ed). México: Prentice Hall.
41. Rodríguez, J. (2009). **Administración moderna de personal.** (7ª ed).
México: Editorial Learning.
42. Robbins, S., Coulter, M., Hitt, M., Black, J., Porter, L., Ahmed, P., Shepherd, C., Huerta, J., Rodriguez, G., Fillion, L., Cisnero, L., y Mejia-Morelos, J. (2013). **Administración Un Empresario Competitivo.** (3ª ed.). Mexico: Pearson educación.
43. Sánchez, F. (2014). **Comunicación efectiva y trabajo en equipo.**
[En red] Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com>.

- 44.** Sonnenfeld, A. (2010). *Liderazgo Ético: La Sabiduría de Decidir bien*. (3ª ed). España: Ediciones Encuentros, S. A.
- 45.** Urcola, J. (2008). *La Motivación Empieza en Uno mismo*. (2ª. ed). España: ESIC Editorial.

ANEXOS



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE JUTIAPA

Cuestionario No.1 dirigido a Gerente General del Hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua, Jutiapa

Buen día/tarde, en esta ocasión estoy realizando el trabajo de investigación de tesis titulada **“Análisis del Clima organizacional del Hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua, Jutiapa”** por lo que solicito su valiosa colaboración en cuanto a responder las siguientes preguntas, con el propósito de recopilar información útil para responder a la pregunta central de investigación.

INFORMACIÓN GENERAL

Sexo Masculino ☐ Femenino ☐

Edad

- a) 18-25 años ☐
- b) 26-30 años ☐
- c) 31-35 años ☐
- d) 36-40 años ☐
- e) 41 o más años ☐

Tiempo de laborar en la Institución

- a) 1 a 5 años ☐
- b) 6 a 10 años ☐
- c) 11 a 15 años ☐
- d) 16 a 20 años ☐
- e) 20 años o mas ☐

Nivel académico

- a) Primaria ☐
- b) Básico ☐
- c) Diversificado ☐
- d) Universitario ☐
- e) Maestría ☐

Indicador: Análisis de puestos y Funciones

1. ¿Usted lleva a cabo un análisis de puestos y funciones dentro de la institución?

- a) Si ☐
- b) No ☐

¿Por qué Razón? _____

2. ¿Aplica algún método para recolectar información que sirva para el análisis de puestos?

- a) Si ☐
- b) No ☐

¿Cuál?

- a) Entrevista ☐
- b) Cuestionario ☐
- c) Observación ☐
- d) Diario y bitácora de los participantes ☐

3. ¿Toma en cuenta técnicas de análisis de puestos en el Hospital?

- a) Si ☐
- b) No ☐

¿Cuál?

- a) Descripción de puestos
- b) Especificación de puestos

☐
☐

4. ¿Qué aspectos toma en consideración dentro de la descripción de puestos, puede mencionar más de una opción?

- a) Identificación del puesto
- b) Resumen del puesto
- c) Relaciones de autoridad y responsabilidad
- d) Responsabilidad
- e) Condiciones laborales
- f) Especificaciones del puesto
- g) Otros

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

5. ¿Cuenta con formatos establecidos sobre la descripción y especificación de los puestos en aplicación al hospital?

- a) Si
- b) No

☐
☐

¿Cuáles? _____

Indicador: Liderazgo

6. ¿Sabe cuál es la función de un líder?

- a) Si
- b) No

☐
☐

¿Cuál? _____

7. ¿Cuál de los siguientes rasgos o características de un líder considera que es de mayor importancia para influir en los colaboradores, puede mencionar más de una opción?

- a) El impulso
- b) Motivación para liderar
- c) Honestidad e integridad
- d) Confianza en sí mismo
- e) Madurez emocional
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguna

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

8. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce en el Hospital como gerente general?

- a) Autocrático
- b) Democrático
- c) Liberal
- d) No sabe

☐
☐
☐
☐

¿Por qué razón?_____

9. ¿Cómo considera el liderazgo entre los miembros que dirigen las unidades del Hospital?

- a) Necesita mejorar
- b) Deficiente
- c) Eficiente

☐
☐
☐

¿Por qué razón?_____

Indicador: Comunicación

10. ¿Con que propósito utiliza la comunicación en el Hospital, puede mencionar más de una opción?

- a) Para establecer metas ☐
- b) Desarrollar planes ☐
- c) Organizar el recurso humano de manera eficiente y efectiva ☐
- d) Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros ☐
- e) Liderar, dirigir, motivar y crear un clima ☐
- f) Controlar el desempeño ☐

11. ¿Qué tipo de comunicación prevalece en el Hospital?

- a) Descendente ☐
- b) Ascendente ☐
- c) Cruzada ☐
- d) Otra ☐ ¿Cuál? _____

¿Por qué razón? _____

12. ¿Qué medio de comunicación se utiliza en el Hospital?

- a) Escrito ☐
- b) Verbal ☐
- c) No verbal ☐

¿Por qué razón? _____

13. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre usted y los colaboradores del Hospital?

a) Eficiente

☐

b) Debe mejorar

☐

c) Deficiente

☐

¿Por qué? _____

14. ¿Tiene establecido dentro del Hospital canales de comunicación?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Cuál?

a) Canal formal de comunicación

☐

b) Canal informal de comunicación

☐

15. ¿Considera que el emisor y receptor son elementos importantes del canal de comunicación dentro de la institución?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué? _____

Indicador: Motivación Motivadores

16. ¿Se motiva a los colaboradores en el Hospital?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué razón? _____

17. ¿Sus colaboradores realizan alguna actividad adicional respecto a la establecida en sus puestos?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Cuáles? _____

18. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿con que frecuencia las llevan a cabo?

a) Siempre

☐

b) Frecuentemente

☐

c) Rara vez

☐

d) Nunca

☐

19. ¿Cuál de los siguientes motivadores, considera que es el más adecuado para incentivar a los colaboradores del Hospital?

a) Recompensas monetarias

☐

b) Recompensas extra monetarias

☐

c) Beneficio de tareas

☐

d) Flexibilidad en los horarios de trabajo

☐

e) Otros

☐

¿Por qué? _____

Indicador: Trabajo en Equipo

20. ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo dentro del Hospital?

a) Eficiente

☐

b) Debe mejorar

☐

c) Deficiente

☐

¿Por qué razón? _____

21. ¿Desarrollan tareas en equipos de trabajo dentro del Hospital?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué? _____

22. ¿Qué tipo de trabajo en equipo considera usted que se ponen en práctica dentro del Hospital?

a) Equipo de solución de problemas

☐

b) Equipo de trabajo auto dirigido

☐

c) Equipos multidisciplinarios

☐

d) Equipo virtuales

☐

e) Otros

☐

¿Cuáles? _____

Indicador: Infraestructura

23. ¿El espacio físico de las oficinas del Hospital es el adecuado para albergar el total de colaboradores y usuarios?

a) Si

☐

b) No

☐

24. ¿Cómo son los espacios de trabajo dentro del Hospital?

a) Amplios

☐

b) Reducidos

☐

c) Medianos

☐

¿Por qué razón? _____

25. ¿Considera que están debidamente distribuidos los espacios y equipo dentro los departamentos que conforman el Hospital?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué? _____

26. ¿Cree que se aprovechan adecuadamente los espacios para la realización de las actividades del Hospital?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué? _____

27. ¿Cómo puede calificar usted las instalaciones físicas del Hospital?

a) Malas

☐

b) Regulares

☐

c) Buenas

☐

d) Muy buenas

☐

28. ¿El Hospital se encuentra ubicado en un área de fácil acceso para las personas que llegan a realizar trámites correspondientes?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué? _____

29. ¿Cuentan los colaboradores con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de su puesto de trabajo?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué? _____

30. ¿Cuenta el Hospital con toda la tecnología necesaria para cumplir con los objetivos trazados?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué? _____

31. ¿Qué tipo de tecnología utilizan los colaboradores?

a) Red inalámbrica

☐

b) Módems

☐

c) Wifi

☐

d) Otros medios

☐



ANEXO No. 2

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE JUTIAPA

Cuestionario No. 2 dirigido a colaboradores del Hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua, Jutiapa.

Buen día/tarde, en esta ocasión estoy realizando el trabajo de investigación de tesis titulada **“Análisis del Clima organizacional del Hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua, Jutiapa”** por lo que solicito su valiosa colaboración en cuanto a responder las siguientes preguntas, con el propósito de recopilar información útil para responder a la pregunta central de investigación.

INFORMACIÓN GENERAL

Sexo Masculino ☐ Femenino ☐

Edad

- a) 18-25 años ☐
- b) 26-30 años ☐
- c) 31-35 años ☐
- d) 36-40 años ☐
- e) 41 o más años ☐

Tiempo de laborar en la Institución

- a) 1 a 5 años ☐
- b) 6 a 10 años ☐
- c) 11 a 15 años ☐
- d) 16 a 20 años ☐
- e) 20 años o mas ☐

Nivel académico

- a) Primaria ☐
- b) Básico ☐
- c) Diversificado ☐
- d) Universitario ☐
- e) Maestría ☐

Indicador: Análisis de puestos y Funciones

1. ¿Considera que se llevó a cabo un análisis de puestos y funciones dentro de la institución?

- a) Si ☐
- b) No ☐

¿Por qué Razón? _____

2. ¿Se le aplicó algún método para recolectar información que sirva para el análisis de puestos?

- a) Si ☐
- b) No ☐

¿Cuál?

- a) Entrevista ☐
- b) Cuestionario ☐
- c) Observación ☐
- d) Diario y bitácora de los participantes ☐

3. ¿Considera que se tomaron en cuenta técnicas de análisis de puestos en el Hospital?

- a) Si ☐
- b) No ☐

¿Cuáles?

- a) Descripción de puestos
- b) Especificación de puestos

☐
☐

4. ¿Qué aspectos tomaron en consideración dentro de la descripción de puestos, puede mencionar más de una opción?

- a) Identificación del puesto
- b) Resumen del puesto
- c) Relaciones de autoridad y responsabilidad
- d) Responsabilidad
- e) Condiciones laborales
- f) Especificaciones del puesto
- g) Otros

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

5. ¿Se le brindaron formatos establecidos sobre la descripción y especificación de los puestos en aplicación al hospital?

- a) Si
- b) No

☐
☐

¿Cuáles? _____

Indicador: Liderazgo

6. ¿Sabe cuál es la función de un líder?

- a) Si
- b) No

☐
☐

¿Cuál? _____

7. ¿Cuáles de los siguientes rasgos o características de un líder considera que es de mayor importancia para influir en los colaboradores, puede mencionar más de una opción?

- a) El impulso
- b) Motivación para liderar
- c) Honestidad e integridad
- d) Confianza en sí mismo
- e) Madurez emocional
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguna

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

8. ¿Qué estilo de liderazgo considera que ejercen en Hospital sus líderes y gerente?

- a) Autocrático
- b) Democrático
- c) Liberal
- d) No sabe

☐
☐
☐
☐

¿Por qué razón? _____

9. ¿Cómo considera el liderazgo entre los miembros que dirigen las unidades del Hospital?

- a) Necesita mejorar
- b) Deficiente
- c) Eficiente

☐
☐
☐

¿Por qué razón? _____

Indicador: Comunicación

10. ¿Con que propósito se utiliza la comunicación en el Hospital, puede mencionar más de una opción?

- a) Para establecer metas ☐
- b) Desarrollar planes ☐
- c) Organizar el recurso humano de manera eficiente y efectiva ☐
- d) Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros ☐
- e) Liderar, dirigir, motivar y crear un clima ☐
- f) Controlar el desempeño ☐

11. ¿Qué tipo de comunicación prevalece en el Hospital?

- a) Descendente ☐
- b) Ascendente ☐
- c) Cruzada ☐
- d) Otra ☐ ¿Cuál? _____

¿Por qué razón? _____

12. ¿Qué medio de comunicación se utiliza en el Hospital?

- a) Escrito ☐
- b) Verbal ☐
- c) No verbal ☐

¿Por qué razón? _____

13. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre los colaboradores y los gerentes o líderes del Hospital?

a) Eficiente

☐

b) Debe mejorar

☐

c) Deficiente

☐

¿Por qué? _____

14. ¿Se tienen establecido dentro del Hospital canales de comunicación?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Cuál?

a) Canal formal de comunicación

☐

b) Canal informal de comunicación

☐

15. ¿Considera que el emisor y receptor son elementos importantes del canal de comunicación dentro de la institución?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué? _____

Indicador: Motivación Motivadores

16. ¿Se motiva a los colaboradores en el Hospital?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Cómo? _____

17. ¿Los colaboradores realizan alguna actividad adicional respecto a la establecida en sus puestos?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Cuáles? _____

18. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿con qué frecuencia las llevan a cabo?

a) Siempre

☐

b) Frecuentemente

☐

c) Rara vez

☐

d) Nunca

☐

19. ¿Cuál de los siguientes motivadores, considera que es el más adecuado para incentivar a los colaboradores del Hospital?

a) Recompensas monetarias

☐

b) Recompensas extra monetarias

☐

c) Beneficio de tareas

☐

d) Flexibilidad en los horarios de trabajo

☐

e) Otros

☐

¿Por qué? _____

Indicador: Trabajo en Equipo

20. ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo dentro del Hospital?

a) Eficiente

☐

b) Debe mejorar

☐

c) Deficiente

☐

¿Por qué razón? _____

21. ¿Desarrollan tareas en equipos de trabajo dentro del Hospital?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué razón? _____

22. ¿Qué tipo de trabajo en equipo se realiza y ponen en práctica dentro del Hospital?

a) Equipo de solución de problemas

☐

b) Equipo de trabajo auto dirigido

☐

c) Equipos multidisciplinarios

☐

d) Equipo virtuales

☐

e) Otros

☐

¿Cuáles? _____

Indicador: Infraestructura

23. ¿El espacio físico de las oficinas del Hospital es el adecuado para albergar el total de colaboradores y usuarios?

a) Si

☐

b) No

☐

24. ¿Cómo son los espacios de trabajo dentro del Hospital?

a) Amplios

☐

b) Reducidos

☐

c) Medianos

☐

¿Por qué? _____

25. ¿Considera que están debidamente distribuidos los espacios y equipo dentro los departamentos que conforman el Hospital?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué? _____

26. ¿Cree que se aprovechan adecuadamente los espacios para la realización de las actividades del Hospital?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué? _____

27. ¿Cómo puede calificar usted las instalaciones físicas del Hospital?

a) Malas

☐

b) Regulares

☐

c) Buenas

☐

d) Muy buenas

☐

28. ¿El Hospital se encuentra ubicado en un área de fácil acceso para las personas que llegan a realizar trámites correspondientes?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué? _____

29. ¿Cuentan los colaboradores con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de su puesto de trabajo?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué? _____

30. ¿Cuenta el Hospital con toda la tecnología necesaria para cumplir con los objetivos trazados?

a) Si

☐

b) No

☐

¿Por qué? _____

31. ¿Qué tipo de tecnología utilizan los colaboradores?

a) Red inalámbrica

☐

b) Módems

☐

c) Wifi

☐

d) Otros medios

☐

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
 SEDE JUTIAPA



GUIA DE OBSERVACION

INDICADOR	ASPECTO A EVALUAR		
ESPACIOS FISICOS	TAMAÑO	AMPLIO	
		REDUCIDO	
INSTALACIONES	AREA FISICAS	POR DEPARTAMENTO	
		VERDES	
		ESTACIONAMIENTO	
		INGRESO DE PACIENTES	
		EMERGENCIA	
		ADECUADA	
	ILUMINACIÓN	INADECUADA	
		NECESITA MEJORAR	
		NATURAL	CUALES
	VENTILACIÓN	ARTIFICIAL	CUALES
		ACCESO A LAS INSTACIONES	
	SEGURIDAD	PERSONAL DE VIGILANCIA	
		INSTALACIONES ELÉCTRICAS	
		CAMARAS DE VIGILANCIA	
		EDIFICACIÓN	
		CONTROL E IDENTI DE PERSONAL/VEHÍCULOS	
MOBILIARIO	TAMAÑO	ADECUADO	
		INADECUADO	
	DISTRUCIÓN FISICA	ESPACIOS PARA MOVILIZACION	
		OPTIMIZACIÓN DE TIEMPO	
		NUMERO ADECUADO DE MOBILIARIO	
EQUIPO	TIPO	ANTIGUO	
		MODERNO	
	TECNOLOGIA	OBSOLETA	
		DE PUNTA	
	NUMERO	ACORDE A LAS NECESIDADES	
		NO ACORDE A LAS NECESIDADES	



Guía para análisis y descripción de puestos y funciones del Hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua, Jutiapa





Índice

Justificación	1
Objetivos.....	2
Organigrama.....	3
Hospital San Juan Bautista Jalpatagua, Jutiapa.....	3
Estructura de análisis y descripción de puestos	5
Técnicas para recopilar información de análisis de puestos.....	6
Responsable de la ejecución de propuesta	7
Formato de cuestionario para el análisis de puesto	8
Formato de cuestionario para la Descripción de Puesto	12
Formato de descripción de puestos y funciones.....	13
Bibliografía.....	14



Justificación

Con base a la investigación realizada se pudo establecer que el Hospital San Juan Bautista actualmente no cuenta con una estructura formal y definida en relación a análisis y descripción de puestos y funciones, para poder establecer un perfil idóneo de cada uno los puestos que allí se desarrollan, razón por la cual se diseñó una guía donde se establezcan los lineamientos, estructura y formatos a seguir para una adecuado proceso previo a realizar el reclutamiento y selección de personal de los diferentes puestos para la correcta asignación de deberes, responsabilidades y actividades en general a los posibles colaboradores que podrían formar parte de la institución.

Se requiere que dichos formatos contengan los requerimientos mínimos tales como nombre de puesto, conocimientos, experiencias, habilidades y competencias, autoridad y responsabilidad dentro de la institución. Esta propuesta ayudará a la institución en primer lugar a establecer procesos claros y correctos y en segundo lugar, a identificar de manera correcta a la futura persona que ocupará el puesto, así mismo los líderes de la institución tendrán colaboradores comprometidos y motivados a cumplir las actividades y metas trazadas, aplicando una adecuada comunicación entre el colaboradores y líderes, incentivándolos a trabajar en equipo que es fundamental en toda organización para crear un clima organizacional armonioso.



Objetivos

Objetivo General

- Diseñar una guía para análisis y descripción de puestos y funciones del hospital San Juan Bautista del Municipio de Jalpatagua, Jutiapa.

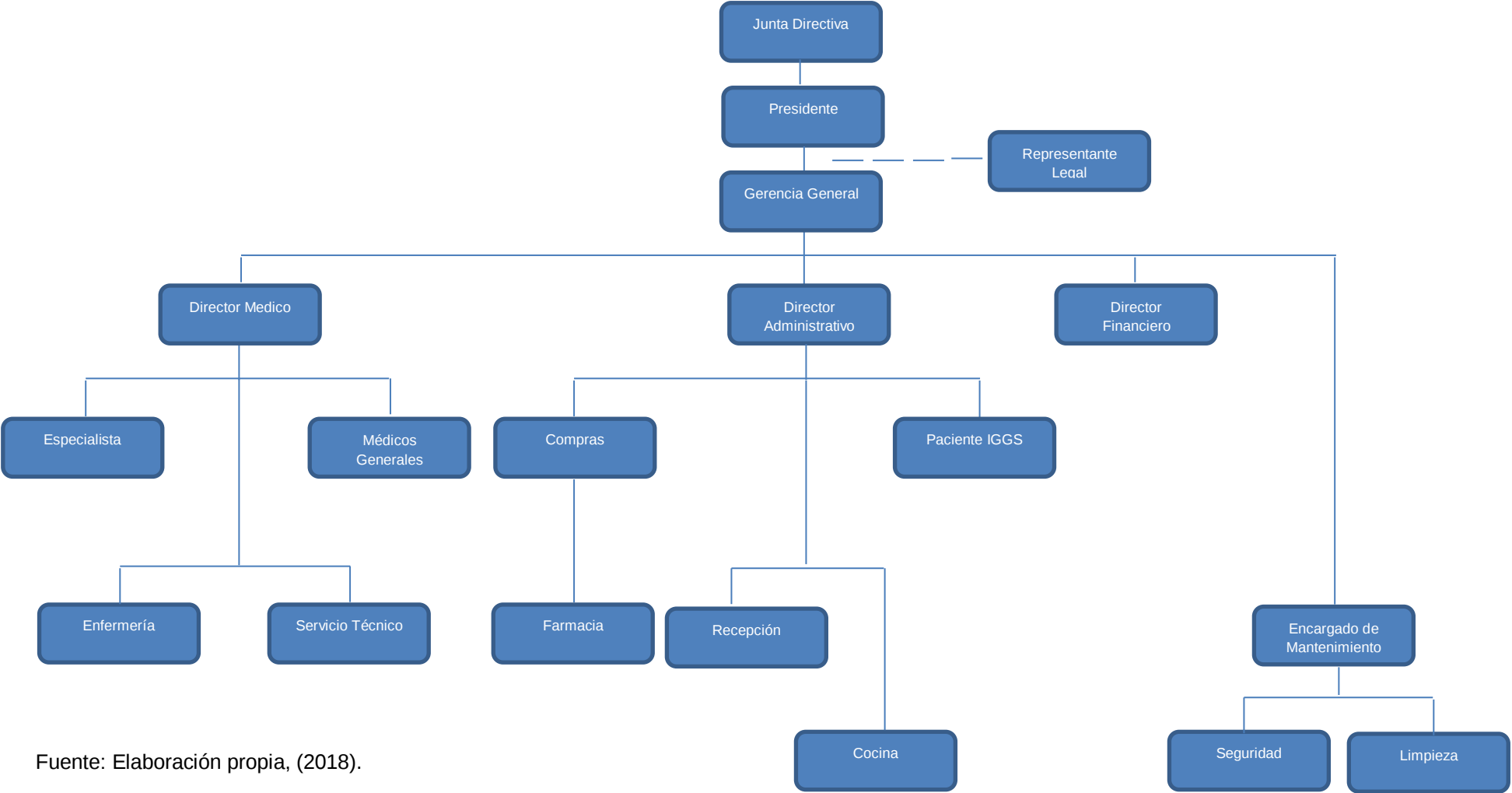
Objetivos Específicos

- Rediseñar la estructura organizacional (organigrama) del hospital San Juan Bautista en relación a los puestos y funciones que se llevan a cabo.
- Describir las técnicas para la recopilación de información de análisis y descripción del hospital.
- Diseñar los formatos para un análisis y descripción de puestos y funciones para el hospital San Juan Bautista.



Organigrama

Hospital San Juan Bautista Jalpatagua, Jutiapa



Fuente: Elaboración propia, (2018).



De acuerdo con la observación realizada en relación a la estructura funcional del Hospital San Juan Bautista (organigrama), se pudo determinar que los diferentes puestos no se encontraban estructurados de acuerdo los aspectos teóricos descritos por los diferentes autores, por lo que fue necesario en primer lugar; asignar un nombre a cada área funcional (director médico, director administrativo y director financiero) con el fin de estandarizar las funciones que deben desarrollar (principio de organización de objetivo, coordinación y jerarquía).

En segundo lugar fue necesario la reestructuración de los departamentos para cumplir con los principios de organización de unidad de mando y especialización, debido a que el actual organigrama con el que cuenta el Hospital San Juan Bautista no cumplía con dichos principios. De esta manera la línea de autoridad y responsabilidad se encuentran definidas de acuerdo con cada una de las funciones que se llevan a cabo dentro del Hospital.

Estructura de análisis y descripción de puestos

Información específica que debe contener un análisis de puestos:

- Actividades labores
- Conductas
- Equipo y herramientas aplicadas al momento de realizar el trabajo
- Contexto del puesto
- Requisitos como lo es experiencia, conocimientos y competencias



¿Para qué debe utilizar el Hospital San Juan Bautista la información que obtendrá de un análisis de puesto?

Fuente: <http://www.grupoalbe.com/las-7-d-de-la-evaluacion-de-desempeno/>. (2018).

Es de suma importancia que el gerente del Hospital tome con consideración dicha información con el propósito de mejorar algunos estándares y actividades que se desarrollaran en el mismo, el cual le ayudará en el logro de objetivos.

- Reclutamiento y selección de personal
- Evaluación del desempeño
- Capacitación y remuneración

Técnicas para recopilar información de análisis de puestos

El Hospital se enfoca en la búsqueda del mejor recurso humano para que puedan cumplir con las actividades encaminadas al logro de objetivos organizacionales, para ello debe hacer uso de una de las técnicas o métodos siguientes:



Fuente: <http://metodelainv.blogspot.es/> (2018).

- Entrevista
- Cuestionario
- Observación
- Bitácoras

Al momento de realizar un análisis y descripción de puestos y funciones es importante que el Hospital San Juan Bautista tome en consideración lo establecido por Mondy (2010), en relación a los tipos de datos que deben recopilar para un adecuado y correcto análisis.

1. Actividades laborales

- a. Actividades y procesos de trabajo
- b. Registro de actividades
- c. Procedimientos usados
- d. Responsabilidad personal

2. Actividades orientadas hacia el trabajador

- a. Comportamientos humanos, como acciones físicas y comunicación en el trabajo
- b. Movimientos elementales para análisis de métodos
- c. Requisitos personales del puesto como gastos de energía

3. Maquinas, herramientas, equipos y materiales usados

4. Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto

- a. Conocimientos que se emplearan o aplicaran (como en la contabilidad)
- b. Materiales procesados
- c. Productos fabricados o servicios prestados

5. Desempeño del puesto

- a. Análisis de errores
- b. Normas de trabajo
- c. Mediciones del trabajo, como el tiempo empleado para realizar una tarea

6. Contexto del puesto

- a. Programa de trabajo
- b. Incentivos financieros y no financieros
- c. Condiciones físicas de trabajo
- d. Contextos organizacionales y sociales

7. Requisitos personales para el puesto

- a. Atributos individuales como personalidad e interés
- b. Educación y capacitación requerida
- c. Experiencia laboral

Responsable de la ejecución de propuesta

Con base a la información establecida en la propuesta “Guía para análisis y descripción de puesto y funciones del Hospital San Juan Bautista”, la cual se enfoca en realizar mejoras en dichos procesos en relación al establecimiento y aplicación de formatos a aplicar al momento de describir el perfil de puestos dentro dicha institución. La propuesta se presenta al Gerente General del Hospital en conjunto con la nueva estructura organizacional con el propósito de que él pueda dar el seguimiento y ejecución que requiera, de acuerdo con las políticas que se tiene establecidas a nivel interno con el fin de establecer mejoras previo al proceso de selección y contratación de nuevos colaboradores.



Formato de cuestionario para el análisis de puesto

A. Identificación del puesto

1. Nombre del puesto: _____
2. Otros atributos: _____
3. División a la que Pertenece: _____
4. Departamento al que pertenece: _____
5. Supervisor: _____

B. Actualización del análisis

1. Última de fecha de revisión de este análisis de puesto: _____
2. Revisiones previas efectuadas en: _____
3. Análisis de puestos realizado por: _____

C. Descripción Resumida

1. Descripción sumaria del puesto:

2. Actividades desempeñadas:

3. Características más relevantes:

4. Seleccione mediante un círculo la característica académica que es necesario poseer para desempeñar el puesto:
 - a. Escuela primaria.
 - b. Escuela secundaria.
 - c. Bachillerato o preparatoria.
 - d. Grado universitario.
 - e. Especialización.(Anexe su Currilum Vitae)

D. Deberes y obligaciones

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:
 - a. Médico.
 - b. Gerencial.
 - c. Técnico.
 - d. Administrativo.
 - e. Otro.

2. Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere.

- a. _____ % _____
- b. _____ % _____
- c. _____ % _____
- d. _____ % _____

3. Elabore una relación de las tareas secundarias que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere.

- a. _____ % _____
- b. _____ % _____
- c. _____ % _____
- d. _____ % _____

E. Responsabilidad

1. ¿Cuáles responsabilidades se encuentran adscritas a este puesto en su peso relativo?

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
a. Operación de Equipo o herramientas	_____	_____
b. Uso de materiales	_____	_____
c. Protección de equipo o herramientas	_____	_____
d. Seguridad y aspectos conexos	_____	_____
e. Mantenimiento	_____	_____
f. Supervisión de trabajo de otros	_____	_____
g. Otras (especifique _____)	_____	_____

F. Aptitudes Intelectuales

1. ¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

- a. _____ % _____
- b. _____ % _____
- c. _____ % _____
- d. _____ % _____

2. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes intelectuales son indispensables: iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, uso de técnicas matemáticas?

- a. _____ % _____
- b. _____ % _____
- c. _____ % _____
- d. _____ % _____
- e. _____ % _____

G. Aptitudes Físicas

1. ¿Qué características físicas debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

- a. _____ % _____
- b. _____ % _____
- c. _____ % _____
- d. _____ % _____

2. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales: agudeza visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal, capacidad para transportar pesos considerables?

- a. _____ % _____
- b. _____ % _____
- c. _____ % _____
- d. _____ % _____
- e. _____ % _____
- f. _____ % _____

H. Experiencia

- 1. Irrelevante _____
- 2. Importante _____
- 3. Imprescindible _____
- 4. Debe poseer _____ años de experiencia en la función de _____

I. Ámbito Laboral

1. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto?

2. ¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?

3. ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?



J. Condiciones sanitarias y de seguridad

1. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo?

2. ¿Está expuesto al contagio de enfermedades potenciales?

3. ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?

K. Parámetros de desempeño

1. ¿Cómo se mide el desempeño de este puesto?

2. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto?

L. Comentarios finales

1. ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario?

2. ¿Cuándo se debe volver a analizar este puesto?

Firma del analista de puesto: _____

Fecha: _____

Revisado y autorizado por: _____

fecha: _____



Formato de cuestionario para la Descripción de Puesto

Nombre de la empresa: _____

Persona encargada de realizar el cuestionario: _____

I. Información Administrativa

- Título del puesto _____
- Departamento _____
- Se reporta a _____
- Puesto de trabajo _____

II. Fecha del análisis del puesto

III. Fecha de expiración

IV. Resumen del puesto de trabajo

V. Funciones esenciales

VI. Especificaciones del puesto

- Educación _____
- Experiencia _____
- Habilidades requeridas _____



Fuente: Adaptado de Mondy, (2010).



Formato de descripción de puestos y funciones



Título de Puesto:		Código:
Nivel de Salario:	Se reporta a:	Ubicación del trabajo:
Función:		
Propósito y responsabilidades Básicas del puesto:		
Principales Responsabilidades:	Funciones y	Habilidades fundamentales y criterios de liderazgo:

Fuente: Adaptado de Mondy, (2010).



Bibliografía

1. Dessler, G. (2009). ***Administración de recursos humanos.*** (11ª ed.)
Mexico: Pearson educación.
2. Dessler, G. (2015). ***Administración de recursos humanos.*** (14ª ed.)
México: Pearson educación.
3. Mayen, J. (2014). ***Historia de un Hospital en Guatemala.***
4. Mondy, R. (2010). ***Administración de recursos humanos.*** (11ª ed.) México:
Pearson Educación.